

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN
İŞLETMELERDE İŞGÖREN MOTİVASYONUNU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER; MOBİLYA VE GIDA
SEKTÖRLERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Engin KANBUR

Balıkesir 2005

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN
İŞLETMELERDE İŞGÖREN MOTİVASYONUNU
ETKİLEYEN FAKTÖRLER; MOBİLYA VE GIDA
SEKTÖRLERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Engin KANBUR

200212507020

Danışman: PROF.DR. EDİP ÖRÜCÜ

Balıkesir 2005

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans / Doktora tezi jürimiz tarafından incelenerek, aday Engin KANBUR, 23/09/2005 tarihinde tez savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin yeterli olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÖZET

Günümüz yönetim anlayışında örgütlerin başarısında en önemli rolü oynayan unsur insanların beceri ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesidir. İnsanların gelişmeye açık olması, örgütlere motivasyon yöntemlerini uygulayarak daha etkin ve verimli olma fırsatını vermektedir. Böylece kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan bireyler yaptıkları işten daha fazla tatmin olma ve gurur duyma imkanına kavuşurlar. Örgütler ise, teknolojinin hızla geliştiği, yeni iş yöntemlerinin ortaya çıktığı, işgören motivasyon faktörlerinin çoğalıp çeşitlendiği şartlarda çalışanlarını sürekli dinamik, tatminkar ve örgütün gelecekteki taleplerine hazır tutabilirler. Ayrıca hızlı rekabet şartlarına uyum sağlanabilir.

Bu araştırma ile, bir örgütte motivasyonun önemi ve örgüt çalışanlarını motive eden faktörleri bulmak amaçlanmıştır. Bu faktörlerden biri olacağı varsayılan “Toplam Kalite Yönetimi”nin “motivasyon” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada, mobilya ve gıda olmak üzere iki farklı sektöre yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda “Toplam Kalite Yönetimi”nin sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuş, ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum üzerinde aynı etkiye rastlanamamıştır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca motivasyon faktörlerini incelerken ki – kare, varyans ve frekans analizleri ile değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerinden de yararlanılmıştır.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Toplam Kalite Yönetimi, Mobilya Sektörü, Gıda Sektörü.

ABSTRACT

In the today management approach, the most important role in the success of organizations is continuous development of human ability and skills. Human who are open to development, gives motivation methods opportunity to organizations which is important for efficiency and productivity. Result of this, persons enjoy and proud of their job. On the other hand, organizations with high development of technology and new production methods makes human continuously dynamic and satisfactory which can be readily available for the future needs of organizations. Also, it can be used efficiently and competitively.

The purpose of this research is to find the factors which motivate the organization workers and importancy of motivation. The impact of “Total Quality Management” on “motivation” which is thought as one of these factors, is examined. In this study, a survey was conducted on the two different sector which contains furniture and food industry. Data of the survey was collected by a questionnaire developed by the researcher. The results of the analysis demonstrated that “Total Quality Management” has an impact on the satisfactory taken from social – psychological and organizational – managerial motivation factors but, there isn’t found the same impact on the satisfactory taken from economical motivation factors. A correlation and a regression analysis have been utilised in order to see this effect. Also, chi – square, varyans and frequency analyses with the value of mean and standard deviation of the variables are used to examine motivation factors.

Key words: Motivation, Motivation Factors, Total Quality Management, Furniture Industry, Food Industry.

ÖNSÖZ

İnsan sosyal bir varlık olması nedeniyle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Nerede, ne zaman, nasıl davranacağı değişmektedir. Bu nedenle “işgören motivasyonu” çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Ancak günümüzde insana verilen önemin artması ve insanın sürekli değişim ve gelişim içinde olan bir varlık olması nedeniyle bu konuda daha çok araştırma yapılması gerekmektedir.

Değişen ve dönüşen iş hayatında kendi kendimizi ve başkalarını daha etkin yönetebilmek için motivasyonun özünü daha iyi anlamak ve uygulamak zorundayız. Motivasyon kişisel değerlerimizi ortaya koyabilmemize katkıda bulunabilecek ve bizim yürek, beyin ve el ile şimdiye kadar içimizde saklı kalmış yeteneklerimizi serbest bırakmamızı sağlayacak bir kavramdır. Motivasyonla kendi içimizden temin ettiğimiz enerji ile birlikte özgüvenimiz artacak, iletişimimiz gelişecek ve etkin kararlar alarak yeni düşünce ufuklarına yürüyebileceğiz.

Hazırladığımız bu çalışmanın amacı insana verilen önemin artması ile birlikte işletmelerde motivasyonunun önemini ve işgören motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak çerçevesinde “TKY uygulayan işletmelerde motivasyon” konusunu incelemektir. Çalışmada bu konu kapsamında öncelikle motivasyona ilişkin temel kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi kavramı da genel olarak tanımlanmış ve bu konu üzerinde de önemle durulmuştur.

Motivasyon ve Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra ikinci bölümde ise motivasyon teorileri ve motivasyonu özendirici araçlara yönelik açıklamalarda bulunulmuştur. Diğer yandan motivasyon araştırmasında kullanılan pratik ve psikolojik yöntemlere değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü uygulama bölümüdür. Bu bölümde araştırmanın yapıldığı, mobilya ve gıda sektörlerinde faaliyetlerini sürdüren ve Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan iki işletmede 30 soruluk bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçları ayrıntılı olarak SPSS adlı istatistik programında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucun da ise TKY uygulamalarının motivasyonu arttırdığını söyleyebiliriz. Ayrıca motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerin yanı sıra sosyo-psikolojik ve örgütsel yönetsel faktörlerinde motivasyonu arttırmada önemli olduğu bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu çalışma hazırlanırken ileride yapılacak olan diğer araştırmalara da ışık tutulması hedeflenmiştir.

İşte bu inanç ve yaklaşım içimde hazırladığımız bu çalışmada motivasyon kavramı çok boyutlu olarak incelenerek mutlu işletme ve mutlu insan dengesi araştırılmaya çalışılmış, yapılan uygulamalar sonucunda işletmelere motivasyon ile ilgili önerilerde bulunulmuştur. Motivasyonu doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde kullanan işletmeler günümüz rekabetçi dünyasında en güçlü silah olan ve geleceğin güvencesi olarak nitelendirebileceğimiz “insan” kaynağını başarılı şekilde ellerinde tutacaktır.

Öncelikle beni bu dünyaya getiren, büyüten ve maddi, manevi desteğini veren sevgili anne ve babama daha sonra bu çalışmayı hazırlarken her zaman yol göstericiliğinden yararlandığım ve çok şeyler öğrendiğim değerli hocam, Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ'ye ve çalışmalarımı yürütürken bana yardımlarını esirgemeyen değerli nişanlım Aysun ÖZDEMİR'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ İLE MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ	
1.1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	3
1.1.1 Kalite Kavramı	3
1.1.2 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	5
1.2 MOTİVASYON KAVRAMI	6
1.2.1 Motivasyonun Tanımı	8
1.2.2 Örgütsel Motivasyon	10
1.2.3 Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	11
1.2.4 Motivasyon Süreci	15
1.3 MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	16
1.3.1 Motivasyon ve Amaçlar	16
1.3.2 Motivasyon ve Verimlilik	18
1.3.3 Motivasyon ve Performans	20
1.3.4 Motivasyon ve İş Tatmini	21
1.3.5 Motivasyon ve Moral	22
1.3.6 Motivasyon ve İş Başarısı	24

İKİNCİ BÖLÜM	25
MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR İLE MOTİVASYON ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN PRATİK VE PSİKOLOJİK YÖNTEMLER	
2.1 MOTİVASYON KURAMLARI	25
2.1.1 Kapsam Teorileri	26
2.1.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	26
2.1.1.1.1 Fizyolojik İhtiyaçlar	29
2.1.1.1.2 Güvenlik İhtiyacı	29
2.1.1.1.3 Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	30
2.1.1.1.4 Takdir ve Saygı İhtiyacı	30
2.1.1.1.5 Kendini Tamamlama İhtiyacı	31
2.1.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	31
2.1.1.3 Clayton Alderfer'in ERG Kuramı	33
2.1.1.4 Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	34
2.1.2 Süreç Kuramları	36
2.1.2.1 Viktor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	37
2.1.2.2 Lawyer-Porter Bekleyiş-Değer Kuramı	39
2.1.2.3 Skinner İşlemsel Şartlandırma Kuramı	40
2.1.2.4 Adams Eşitlik Kuramı	41
2.1.2.5 Edwin Locke Amaç Teorisi	42
2.1.2.6 Harold Kelley Atf Teorisi	44
2.1.2.7 Cranny ve Smith Motivasyon Teorisi	46
2.2 MOTİVASYON ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR	47
2.2.1 Ekonomik Motivasyon Araçları	47
2.2.1.1 Ücret	48
2.2.1.2 Primli Ücret	49
2.2.1.3 Kara Katılma	50
2.2.1.4 Ekonomik Ödül	51
2.2.2 Sosyo-Psikolojik Motivasyon Araçları	52
2.2.2.1 Çalışmada Bağımsızlık	53
2.2.2.2 Kendine Güven	54
2.2.2.3 Dürüstlük	54
2.2.2.4 Adaletli Olmak	55

2.2.2.5 Değer ve Statü	55
2.2.2.6 Gelişme ve Başarı	56
2.2.2.7 Çevreye Uyum	56
2.2.2.8 Öneri Sistemi	57
2.2.2.9 Psikolojik Güvence	57
2.2.2.10 Takdir Edilme	58
2.2.2.11 Sosyal Uğraşlar	58
2.2.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	59
2.2.3.1 İş Planlaması	59
2.2.3.2 Amaç Birliği	60
2.2.3.3 Kararlara Katılma	61
2.2.3.4 Yetki ve Sorumluluk	61
2.2.3.5 Eğitim ve Yükselme	62
2.2.3.6 İş Genişletme	63
2.2.3.7 İş Zenginleştirme	63
2.2.3.8 İş Rotasyonu	64
2.2.3.9 İletişim	64
2.2.3.10 Özel Günlerde İşgöreni Hatırlamak	65
2.2.3.11 Sendikalaşma	66
2.2.3.12 Esnek Çalışma Saatleri	66
2.2.3.13 Fiziki Çalışma Şartları	67
2.2.3.14 Müzik Eşliğinde Çalışma	67
2.2.3.15 Grup Çalışması	67
2.3 MOTİVASYON ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN PRATİK VE PSİKOLOJİK YÖNTEMLER	68
2.3.1 Davranış Ölçekleri	69
2.3.2 Psiko-Sosyal Anket Yöntemi	69
2.3.3 Verilerin Anında İşlenmesi Yöntemi	70
2.3.4 Sosyometrik Testler	70
2.3.5 Psiko-Teknik Testler	70
2.3.6 Dilek Kutusu	71
2.3.7 Kişisel Görüşme	71
2.3.8 Klinik Görüşme	71

2.3.9 Analiz Grubu	72
2.3.10 Sosyal Rasyolar	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	73
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: MOBİLYA VE GIDA SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA	
3.1 ARAŞTIRMA EVRENİNİN BELİRLENMESİ VE YÖNTEMİ	73
3.1.1 Araştırmanın Amacı	73
3.1.2 Araştırma Evreninin ve Örnekleme Hacminin Belirlenmesi ve Örnekleme Yöntemi	74
3.1.3 Araştırmada Kullanılan Anket Formu	75
3.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, SINIRLARI, VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ	78
3.3 ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	89
3.4 MOBİLYA SEKTÖRÜNDEKİ MAVİ YAKALI İŞGÖREN MOTİVASYONU İÇİN ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ANALİZİ	90
3.4.1 Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri ve Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
3.4.2 Güvenilirlik Analizi	106
3.4.3 Korelasyon Analizi	106
3.4.4 Çoklu Regresyon Analizi	109
3.4.4.1 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli	109
3.4.4.2 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli	112
3.4.4.3 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli	115
3.4.5 Varyans Analizi	119
3.4.6 Ki – Kare Analizi	123
3.5 GIDA SEKTÖRÜNDEKİ BEYAZ YAKA İŞGÖREN MOTİVASYONU İÇİN ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ANALİZİ	129
3.5.1 Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri ve Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	129
3.5.2 Güvenilirlik Analizi	145
3.5.3 Korelasyon Analizi	145
3.5.4 Çoklu Regresyon Analizi	148
3.5.4.1 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli	148
3.5.4.2 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli	152

3.5.4.3 Hipotez 3 İçin oklu Regresyon Modeli _____	155
3.5.5 Varyans Analizi _____	158
3.5.6 Ki – Kare Analizi _____	159
3.6 TARTIŞMA _____	163
3.7 SONUÇ _____	165
EK-1 Mobilya Sektörü İçin Anket Formu _____	173
EK-2 Gıda Sektörü İçin Anket Formu _____	174
EK-3 Mobilya İŞletmesinin Kalite Belgesi _____	175
EK-4 Mobilya İŞletmesinin Kalite Belgesi Eki _____	176
EK-5 Gıda İŞletmesi Kalite Belgesi _____	177
EK-6 Gıda İŞletmesi Uygunluk Belgesi _____	178
EK-7 Gıda İŞletmesi evre Sistem Belgesi _____	179
KAYNAKÇA _____	180

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.2 Varyans Analizine İlişkin Hipotezler _____	79
Tablo 3.3 Ki-Kare Analizine İlişkin Hipotezler _____	81
Tablo 3.4 Regresyon Analizine İlişkin Hipotezler _____	84
Tablo 3.5 Varyans Analizine İlişkin Hipotezler _____	84
Tablo 3.6 Ki-Kare Analizine İlişkin Hipotezler _____	86
Mobilya Sektöründe Yapılan Analizlere İlişkin Tablolar	
Tablo 3.7 Katılımcıların Demografik Özellikleri _____	90
Tablo 3.8 Bir Bütün Olarak İşindenden Sağladıkları Maddi Kazancın İşgörenler Üzerinde Sağladığı Doyuma İlişkin Dağılım _____	91
Tablo 3.9 İşgörenlere Ücret Dışında Yapılan Aynı Yardımlara İlişkin Dağılım _____	91
Tablo 3.10 Tüm Personele Yönelik Özel Eğlenceler Düzenlenmesine İlişkin Dağılım _____	92
Tablo 3.11 İşgörenlerin İşletmenin Bütününde Kendini Ailenin Bir Ferdi Olarak Görmelerine İlişkin Dağılım _____	92
Tablo 3.12 İşgörenlerin İşgüvenceleri Bulunmasına İlişkin Dağılım _____	93
Tablo 3.13 İşgörenlerin Gösterdikleri Başarıların Diğer İlgilerin Gözleri Önünde Takdir Edilmesine İlişkin Dağılım _____	93
Tablo 3.14 İşgörenlerin İş Çevresindeki Diğer Çalışanlarla Uyumlu Bir İlişki İçinde Olmasına Yönelik Dağılım _____	94
Tablo 3.15 İşgörenlerin Çalıştığı İşletmede Yükselme Olanaklarının Bulunmasına İlişkin Dağılım _____	94
Tablo 3.16 İşgörenlerin Yaptıkları İşle İlgili Verilecek Kararlara Katılmasına İlişkin Dağılım _____	95
Tablo 3.17 Çalışanlar Aasında Adil Görev Dağılımı Yapıldığına İlişkin Dağılım _____	95
Tablo 3.18 İşyerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Yeterli Bulunmasına İlişkin Dağılım _____	96
Tablo 3.19 Üstlerinin İşgörenlere Yaptıkları İşle İlgili Olarak Sorumluluk Vermelerine İlişkin Dağılım _____	96
Tablo 3.20 Herkes Tarafında Bilinen Bir Kalite Sloganı Olduğuna İlişkin Dağılım _____	97
Tablo 3.21 Çalışanların Özlük Hakları ve Diğer Bilgilerle İlgili Kayıt ve Dökümantasyonlarının Düzenli ve Güvenilir Olarak Yapılmasına İlişkin Dağılım _____	97
Tablo 3.22 Yönetim Her Zaman Kaliteye Birinci Önceliği Verdiğine İlişkin Dağılım _____	98
Tablo 3.23 İşletme İçi İletişimin Etkin Olarak Gerçekleştirilmesine İlişkin Dağılım _____	98

Tablo 3.24 İşgörenlerin Çalışma Koşullarına İlişkin Yasal Düzenlemeler Sağlanmasına İlişkin Dağılım _____	99
Tablo 3.25 İhtiyaçlar Doğrultusunda İşgören Eğitimi Sağlanmasına İlişkin Dağılım __	99
Tablo 3.26 Kalite Yönetim Sistemlerinin Etkinliğinin Sürekli İyileştirilmesine İlişkin Dağılım _____	100
Tablo 3.27 İşletmedeki Bölümlerin Yaptıkları veya Yapacakları Çalışmalarda Kendilerini Rakip Olarak Değil, Ortak Gibi Görmelerine İlişkin Dağılım _____	100
Tablo 3.28 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenmiş Olan İş Tanımlarının Kullanılmasına İlişkin Dağılım _____	101
Tablo 3.29 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenmiş Hedeflere Zamanında Erişilmesine İlişkin Dağılım _____	101
Tablo 3.30 Bireysel Çalışmalara Oranla Grup Çalışmaları İle Kalitenin Daha Hızlı İyileştiğine İlişkin Dağılım _____	102
Tablo 3.31 İşgören Tatmini Yönetim İçin Önemli Olmasına İlişkin Dağılım _____	102
Tablo 3.32 İşgörenlerin Kalite Hedeflerine Ulaşmadaki Çabalarının Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım _____	103
Tablo 3.33 Ürünlerde İyileştirmeyi İçeren Fikirlerin En Kısa Zamanda Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım _____	103
Tablo 3.34 Değişkenlerin Ortalama ve Standard Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım _	105
Tablo 3.35 Gruplara İlişkin Korelasyon Matrisi _____	107
Tablo 3.36 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	110
Tablo 3.37 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	112
Tablo 3.38 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	115
Tablo 3.39 Çalışma Süresi İle Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasında Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar _____	120
Tablo 3.40 Eğitim Durumu İle Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasında Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar _____	121
Tablo 3.41 Yaş İle Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasında Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar _____	122
Tablo 3.42 Medeni Durum ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	124
Tablo 3.43 Motivasyonu Oluşturan Ekonomik Faktörlerden Duyulan Doyum İle TKY Uygulamaları Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	125
Tablo 3.44 Motivasyonu Oluşturan Sosyo-Psikolojik Faktörlerden Duyulan Doyum İle TKY Uygulamaları Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	126
Tablo 3.45 Motivasyonu Oluşturan Örgütsel-Yönetimsel Faktörlerden Duyulan Doyum İle TKY Uygulamaları Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	127

Gıda Sektöründe Yapılan Analizlere İlişkin Tablolar

Tablo 3.46 Katılımcıların Demografik Özellikleri _____	129
Tablo 3.47 Bir Bütün Olarak İşindenden Sağladıkları Maddi Kazancın İşgörenler Üzerinde Sağladığı Doyuma İlişkin Dağılım _____	130
Tablo 3.48 İşgörenlere Ücret Dışında Yapılan Ayni Yardımlara İlişkin Dağılım ____	130
Tablo 3.49 Tüm Personele Yönelik Özel Eğlenceler Düzenlenmesine İlişkin Dağılım	131
Tablo 3.50 İşgörenlerin İşletmenin Bütününde Kendini Ailenin Bir Ferdi Olarak Görmelerine İlişkin Dağılım _____	131
Tablo 3.51 İşgörenlerin İşgüvenceleri Bulunmasına İlişkin Dağılım _____	132
Tablo 3.52 İşgörenlerin Gösterdikleri Başarıların Diğer İlgilerin Gözleri Önünde Takdir Edilmesine İlişkin Dağılım _____	132
Tablo 3.53 İşgörenlerin İş Çevresindeki Diğer Çalışanlarla Uyumlu Bir İlişki İçinde Olmasına Yönelik Dağılım _____	133
Tablo 3.54 İşgörenlerin Çalıştığı İşletmede Yükselme Olanaklarının Bulunmasına İlişkin Dağılım _____	133
Tablo 3.55 İşgörenlerin Yaptıkları İşle İlgili Verilecek Kararlara Katılmasına İlişkin Dağılım _____	134
Tablo 3.56 Çalışanlar Aasında Adil Görev Dağılımı Yapıldığına İlişkin Dağılım ____	134
Tablo 3.57 İşyerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Yeterli Bulunmasına İlişkin Dağılım	135
Tablo 3.58 Üstlerinin İşgörenlere Yaptıkları İşle İlgili Olarak Sorumluluk Vermelerine İlişkin Dağılım _____	135
Tablo 3.59 Herkes Tarafında Bilinen Bir Kalite Sloganı Olduğuna İlişkin Dağılım __	136
Tablo 3.60 Çalışanların Özlük Hakları ve Diğer Bilgilerle İlgili Kayıt ve Dökümantasyonlarının Düzenli ve Güvenilir Olarak Yapılmasına İlişkin Dağılım ____	136
Tablo 3.61 Yönetim Her Zaman Kaliteye Birinci Önceliği Verdiğine İlişkin Dağılım	137
Tablo 3.62 İşletme İçi İletişimin Etkin Olarak Gerçekleştirilmesine İlişkin Dağılım _	137
Tablo 3.63 İşgörenlerin Çalışma Koşullarına İlişkin Yasal Düzenlemeler Sağlanmasına İlişkin Dağılım _____	138
Tablo 3.64 İhtiyaçlar Doğrultusunda İşgören Eğitimi Sağlanmasına İlişkin Dağılım _	138
Tablo 3.65 Kalite Yönetim Sistemlerinin Etkinliğinin Sürekli İyileştirilmesine İlişkin Dağılım _____	139
Tablo 3.66 İşletmedeki Bölümlerin Yaptıkları veya Yapacakları Çalışmalarda Kendilerini Rakip Olarak Değil, Ortak Gibi Görmelerine İlişkin Dağılım _____	139
Tablo 3.67 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenmiş Olan İş Tanımlarının Kullanılmasına İlişkin Dağılım _____	140
Tablo 3.68 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenmiş Hedeflere Zamanında Erişilmesine İlişkin Dağılım _____	140

Tablo 3.69 Bireysel Çalışmalara Oranla Grup Çalışmaları İle Kalitenin Daha Hızlı İyileştiğine İlişkin Dağılım _____	141
Tablo 3.70 İşgören Tatmini Yönetim İçin Önemli Olmasına İlişkin Dağılım _____	141
Tablo 3.71 İşgörenlerin Kalite Hedeflerine Ulaşmadaki Çabalarının Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım _____	142
Tablo 3.72 Ürünlerde İyileştirmeyi İçeren Fikirlerin En Kısa Zamanda Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım _____	142
Tablo 3.73 Değişkenlerin Ortalama ve Standard Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım _____	144
Tablo 3.74 Gruplara İlişkin Korelasyon Matriksi _____	146
Tablo 3.75 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	149
Tablo 3.76 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	152
Tablo 3.77 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları _____	155
Tablo 3.78 Eğitim Durumu İle Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasında Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar _____	158
Tablo 3.79 Cinsiyet İle Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	159
Tablo 3.80 Motivasyonu Oluşturan Ekonomik Faktörlerden Duyulan Doyum İle TKY Uygulamaları Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	160
Tablo 3.81 Motivasyonu Oluşturan Sosyo-Psikolojik Faktörlerden Duyulan Doyum İle TKY Uygulamaları Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	161
Tablo 3.82 Motivasyonu Oluşturan Örgütsel-Yönetimsel Faktörlerden Duyulan Doyum İle TKY Uygulamaları Arasında Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar _____	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kalitenin İki Yüzü	4
Şekil 1.2 Kişi İle Ortamın Karşılıklı Etkileşimi	14
Şekil 1.3 Motivasyon Süreci	15
Şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	28
Şekil 2.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	33
Şekil 2.3 Vroom Motivasyon Modeli	39
Şekil 2.4 Lowyer-Porter Motivasyon Modeli	40
Şekil 2.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi	41
Şekil 2.6 Amaç Belirleme Modeli	44
Şekil 2.7 Cranny-Smith Motivasyon Modeli	46

GİRİŞ

Günümüzde uluslararası ekonomik ilişkiler sonucu ortaya çıkan acımasız rekabet koşulları karşımıza küreselleşme veya küresel bilgi çağı olarak nitelendirilen kavramı çıkarmıştır. Küresel rekabetin önemli bir öge haline gelerek, küreselleşme eğilimlerinin ön plana çıktığı 21. yüzyıl dünyasında toplumların vazgeçilmez kurumları ise işletmelerdir.

İşletmeler, ilerledikleri stratejik yolda belirledikleri hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin üretim sürecini gerçekleştirerek tüketicilerine mal ve hizmet sunabilmesi için gerekli bu faktörlerin en vazgeçilmezi olarak nitelendirebileceğimiz ise “**insan**”dır. İşletmelerin en değerli girdisi olarak kabul edebileceğimiz insan emeği işletmenin hem amacı hem de aracı olarak diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmelerin temel amaçlarına katkıda bulunur. İşletmeler günümüzde ne kadar teknoloji odaklı olsa da teknolojiyi de çalıştıran insan olduğu sürece işletme için insan her zaman vazgeçilemez kaynaktır. Bu nedenle çalışana iş ortamını ve çalışmayı sevdirmek, böylelikle daha verimli bir çalışmaya yöneltmek yöneticilerin üzerinde durdukları en önemli beşeri konulardan biridir.

Çalışandan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde güdülemek (motive etmek) gerekmektedir. Motivasyon çalışanları işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlardır. Motivasyon sürecinde ise işletmelerde kullanılan ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel birçok araç etkili olmaktadır.

Diğer yandan memnun ve sadık bir müşteri kitlesi yaratmanın yolu da ancak mutlu ve örgütün ilkelerini benimsemiş işgörenlerden geçmektedir. Bu nedenle örgütün değişim ve modernleşme hamlesinde makine ve teçhizatta görülen değişimle birlikte, işgörenlerin de en iyi şekilde değerlendirilerek yetki kullanan, sorumluluk alan, işine

duyarlı insanlar konumunda olmaları gerekmektedir. Bir başka ifadeyle işgörenlerin kalite geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirilmesi, yeteneklerinden yararlanılması gerekir. Bu amaçla işgörenlerin motivasyon durumunun ortaya konması önem arz etmektedir. İşgörenlerin ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel açıdan motive edilmiş olması kalitenin yaratılması, korunması ve iyileştirilmesi ile daha etkin bir süreç içinde gerçekleşecektir. Bu açıdan baktığımızda, son dönemlerde işletmelerde uygulanmaya başlanan ve çağdaş yönetim modellerinden biri olarak karşımıza çıkan Toplam Kalite Yönetimi’de motivasyon sürecinde etkili olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi insan faktörünü esas alan, çalışanlarla karşılıklı güvene dayanan, iki yönlü iletişimi sağlayan, kararların demokratik bir şekilde alındığı bir sistem olarak motivasyon sürecinde etkili olmaktadır.

Sonuçta işletme kültürünün gelecekteki başarısının anahtarı işgörenlerdir. Daha da önemlisi yenilenmeleri hem çok emek gerektirdiğinden hem de yüksek maliyete sahip olduğundan dolayı işgörenler en önemli sermaye unsurudur. İşgörenlerin başarısı ise motive olmuş biçimde çalışmalarına bağlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ İLE MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

1.1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1.1 Kalite Kavramı

Günümüzde “kalite” bireysel ve kurumsal başarının anahtarı olan temel bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu anlayış, rastlantı sonucu ortaya çıkmış, gelip geçici bir moda ya da akım değildir. Hızla gelişen ve değişen teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşullarında kalite kavramı giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır (Kalder, 2002:11).

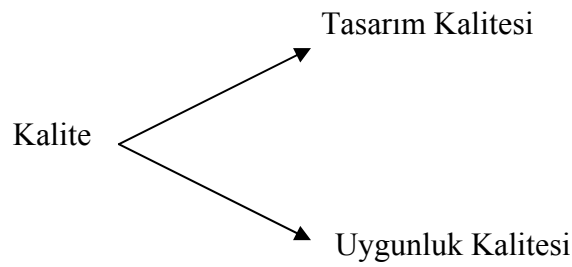
Kalite kavramının temelinde “insan” vardır. Ona verilen değer, beslenen güven, gereksinimlerinin karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirme ve mutluluğu; kısacası “kalite insanı” olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur. İnsanın ve kurumların kaliteyi yaşamlarına katması ve bunu bilinçle geliştirerek sürdürebilmesi için kaliteyi tam olarak istemesi ve özümsemesi; kalite yolculuğuna özenle hazırlanması, yolculuk süresince sistematik çaba harcaması, değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir (Kalder, 2002:11).

Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlamlar ifade edebilir. Birçok kişiye göre kalite “pahalı”, “lüks”, “az bulunur”, “üstün nitelikli” ve benzeri kavramlarla eş anlamlıdır. Kaliteyi kısaca, “istenen özelliklere uygunluk” diye tanımlayabiliriz (Kavrakoğlu, 1993:12).

Kalite, toplam, yani her yerde, her şeyde ve her koşulda en uygun olan anlamına gelir (Kalder, 2002:13). “Kalite, kullanıcı ürün veya hizmet ihtiyaçlarının tatmin düzeyidir.” (Düren, 2000:17).

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir (Kovancı, 2003:3).

Kalite, bir ürün veya hizmetin amaca ve isteklere uygun olmasıdır. Bir başka deyişle, ürün veya hizmetin müşteriye tatmin etmesi, müşteri isteklerini karşılamasıdır. Bir geliştirme mühendisi için kalitenin anlamı üstün tasarım, bir imalat mühendisi için ise belli bir tasarıma uygunluktur (Efil, 2003:153).



Şekil 1.1 Kalitenin iki yüzü (Efil, 2003:154).

1.1.2 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirmiş oldukları yenilikçi yaklaşımlar ile içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı bir yönetim anlayışıdır. İlk zamanlarda, günümüz Toplam Kalite Yönetimi anlayışını biçimlendiren unsurlara sadece kalite kontrol gözü ile bakılıyordu. Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim biliminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir (Ulukanoğlu, 2000:54).

TKY'de "Müşteri Odaklılığı", "Müşteri Tatmini" ve "Müşteri Memnuniyeti" kavramları ön plana çıkmıştır. Bu gelişmeyi, modern pazarlama anlayışı ile açıklamak da mümkündür. Pazarlama anlayışının özünde var olan "Müşteri Tatmini", TKY'nin ana felsefesinde yerini almıştır. TKY'yi kısaca; müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi şeklinde tanımlamak mümkündür. TKY, klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifini olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern yönetim anlayışı niteliğindedir (Kılıç, 2000:62).

İş yaşamında işini kaliteli yapmanın adı kaliteli iş yapmaktır, kişinin yaşamını düzgün yaşamasının anlamı da kaliteli yaşamaktır. Bu anlamda, işini düzgün yapmanın yolu da, işin her aşamasının belirlenmiş kalite standartlarına uygun yapılmasından geçer. İşte "Toplam Kalite Kavramı" budur (Sayın, 2004:46).

TKY, çalışanları da bir müşteri olarak düşünerek işgörenin, işverenin ve müşterinin oluşturduğu TKY anlayışını bir amaç ve kendisini de TKY'yi gerçekleştiren bir araç olarak görmektedir (Kelada, 1994:157).

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır (Kalder, 2002:3).

Toplam kalite yönetimi (TKY), bir işletme tarafından piyasaya sunulan bütün mal ve hizmetlerden müşterilerin memnun olmasını amaçlayan yapılandırılmış bir yönetim sürecidir (İnternet 1).

1.2 MOTİVASYON KAVRAMI

İnsanlar, yaptıkları ya da yapacakları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece verimli çalışabilirler. Yönetim sürecinin tarihsel gelişimi incelendiğinde önceleri klasik yönetim teorisi, insanların iş tatmininin ekonomik tatmin yoluyla olacağına inanmış ancak, daha sonraları ekonomik tatminin yeterli olmadığı görülmüş, bunun üzerine Neo-Klasik teori ile insanı çalışmaya ve iş yapmaya sevk etmenin yolları araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çok ilginç sonuçlar çıkmıştır.

Sanayi devriminin ilk yıllarında çoğu patronlar aynı zamanda yöneticiler ve profesyonel yöneticilik hemen hemen yok denecek düzeyde, işçi ve ailelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının (yeme, içme, giyinme ve barınma gibi) ise çok olduğu dikkate alınarak bunları gidermek suretiyle işgörenleri motive etmeye çalışılmıştır. Bu ihtiyaçların giderilmesine rağmen hala işinde başarılı olamayan işgörenler çeşitli zorlamalar ve cezalarla çalıştırılmaya çalışılmıştır. Ancak bu yöntemler gerekli performansı sağlayamamıştır.

Motivasyonun çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz (Eren, 2004:493). Günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan sanayi toplumlarında mekanik ve iş gücüne dayalı üretimden kitle üretime ve otomasyona geçilmesi, işgörenler arasında bir paniğe

yol açmış, işlerinden olma ve çalıştıkları işte önemlerinin azalmış olduğuna inanmaları monotonluğa neden olmuştur.

Böylece çalıştıkları işte tatmin dereceleri azalmaya başlamıştır. Yönetim kademelerinin fazlalaşması ve aşırı hiyerarşi işgörenler ile tepe yöneticilerinin birbirlerini tanımaları, yöneticilerin işgörenlerle yakın bir temas kurdukları için vermiş oldukları emir ve direktifleri işgörenler tarafından ya anlaşılmamış ya da kabullenilmemiş olmalarına rağmen boyun eğmek zorunda kalarak çalışmışlardır. Böyle bir çalışma ortamında işgörenin işini zevk alarak çalışması mümkün değildir. Çünkü kendi fikrini, gücünü ve düşüncesini işe katamamaktadır. İnsanlar istemedikleri, sıkıcı işlerde çalışmak zorunda kaldıkları ve kendi kendilerinin hiçbir karar verme şansları olmadığı için doğal olarak işi yavaşlatma, inatçılık ve tembelliğe düşme tehlikeleri artmıştır. Dolayısıyla performanslarındaki bu düşüklük onların verimliliğini de düşürmüştür.

Bütün bunların sonucunda yöneticiler işgörenleri motive etmek için motive edici araçları araştırmaya ve kullanmaya başlamışlardır. Bunun için de insanları güdüleyen nedenler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmelidir. Örgütte işgörenler, kendi ihtiyaçlarını karşıladıkları gibi, örgütün amaçlarını da gerçekleştirmiş olacaklardır. Çünkü örgüt amaçlarına ancak işgörenler vasıtasıyla ulaşmaktadır.

Motivasyona ilişkin yapılan bir çalışmada motive edilmiş çalışanlara neden ihtiyaç duyulduğu ise şöyle açıklanmaktadır: Motive edilmiş çalışanlara dinamik yapıda olup sürekli değişen iş çevresinde gereksinim vardır. Motive edilmiş çalışanlar organizasyonların yaşamlarını sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Motive edilmiş çalışanlar daha verimlidir. Yöneticiler etkili olmak için sergiledikleri roller içerisinde neyin çalışanları motive ettiğini anlamalıdır. Örneğin çalışanların geliri arttığında para daha az motive edici olmakta ve çalışanların yaş düzeyi ilerledikçe ise ilginç işler motive edici olmaktadır (Lindner, 1998:2).

1.2.1 Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 2004:494):

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

“Motivasyon, bireylerin çeşitli gereksinmelerini karşılamaları için doyumu sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir” (Altınöz, 1999:10). Bireyleri belirli davranışlardan, belirli davranışlara yönelten etkenlere ‘davranış güdüsü’ (motivasyon) denir. İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamak ve bu yönde o dürtüleri harekete geçirmektir.

Kişinin içten gelen fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için onu belirli davranışlara yönelten kuvvete motivasyon denir (Kast, 1988:286). Motivasyon, kişinin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin arzusundan doğan bir güçtür (Cascio, 1988:428). “Motivasyon, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğini ifade etmektedir” (Efil, 1999:119). “Kişilerin belirli amacı gerçekleştirebilmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanabilir” (Yılmaz, 1999:30).

Motivasyon, yönetimin çalışanlara bakış açısını olumlu yönde geliştiren ve işgörenlerin yaptıkları işi sevmelerinde önemli etkileri olan unsurlar, şeklinde de tanımlanabilir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:34).

Motivasyonu, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve iletişim ortamının sağlanması olarak tarif edebiliriz (Özden, 2003:46).

Motivasyon, bir veya birden çok bireyi, belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı olarak harekete geçirmek için yürütülen çabaların toplamıdır (Seymen ve Bolat, 2002:65). Motivasyon, insanların kendi gelecekleri için belirledikleri hedefleri, planları ve daha da önemlisi bu amaçlara ulaşma konusundaki umutları ile yakından ilgilidir (Fındıkçı, 2000:379). İşgöreni; hedeflerinin ve yapacağı işlerin açıkça belirlenmiş olması, gerekli araç gerece sahip olması, yeterince kendine güvenmesi ve gösterdiği çaba karşısında ödüllendirilmesi motive eder (Johnson, 1999:82).

“Motivasyon; istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar ve harekete geçiren içsel bir durumdur” (Aykul, 1995:13). Motivasyon, insanları belirli bir amaca doğru devamlı olarak harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2000:54).

“Güdülenme”, bireyin işinin yönünü, gücünü ve öncelikle sırasını belirleyen iç veya dış dürtünün etkisi ile harekete geçmesi (Kabağağaç, 1995:375) ve “güdölemek”, insan ya da hayvanlardaki belli güdüleri devinime geçirerek canlıyı eyleme itme (Püsküllüoğlu, 1991:178) olarak tanımlanmaktadır. “Güdöleyici” ise eyleme geçirici ya da yönlendirici unsurlardır (Tufan, 1999:3). İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve gücünü isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir (Efil, 1999:119).

Motivasyon konusu ise; çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek gerileme ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda insandan en iyi şekilde faydalanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır (Eroğlu, 2000:202). Motivasyon, uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, çok yönlü bir

göreve bağlılık ve aidiyet duygusu gibi değer yargılarına dayandırılabilir (Kaya, 2000:94).

İnsanlar işletmelere belli amaçlar, gayeler için getirilir. Bu amaçlar üretim veya hizmet olabilir. İşgörenlerin yapmış oldukları bu hizmetler karşılığında bazı şeyler verilmektedir. Örneğin, para, giyecek, yiyecek gibi verilen ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Böylece işgörenler işletmenin amaçlarına göre ve belli bir yöne doğru özendirilmektedir.

1.2.2 Örgütsel Motivasyon

Örgütsel motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarına tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamlılığını sağlayan etkiler bütünü olarak tanımlanabilir. İnsanın kendi amaçları doğrultusunda güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara göre güdülenmesi yapaydır (Başaran, 1998:124).

Çalışanları işletme yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak çok zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Çalışanlar en iyi, doğru hedef ya da hedefler gösterilip, ekip çalışması ile maksimum başarıya ulaşacaklarına ikna edilerek ve bu çalışmalardaki rollerine inandırılarak en iyi şekilde motive edilir (Capital, 1997:176).

Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden işletmeler değil kendileri ise de, en iyi uygulamaların olduğu işletmelerde, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona

bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratılır. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip örgütler incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülmektedir (Efil, 2003:238).

Yüksek performans örgütlerinde temel motivasyon, kısa bir zaman dilimi içerisinde çarpıcı sonuçlara ulaşma ile motive olmaktır (Efil, 1999:119).

Bireylere fizyolojik ve psikolojik faktörlerin yanında, çevresel faktörler, alışkanlıkları, sosyal çevresi ve benzeri gibi unsurlar da motive olması yönünde etki eder. İşgörenin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmediği zaman işgörende dengesizlikler meydana gelir ve bu dengesizlikler nedeniyle işgören mutsuz olur. Bu mutsuzluk da onun çalışma performansına etki eder. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunmuş olduğu fizyolojik ve psiko-sosyal araçlar ile hazırlamış olduğu ortam sayesinde tatmin eder ve iş görme arzusu artar. Böylece kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır (Eren, 2004:495).

1.2.3 Motivasyonun Yönetim Açısından Önemi

Yönetimi çok genel olarak planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve kontrol gibi fonksiyonlardan oluşan bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Bu fonksiyonlardan planlama, organizasyon ve kontrol teknik konular olduğundan teknik beceri gerektirir. Yöneltme ve koordinasyon gibi fonksiyonlar ise teknik becerinin yanında beşeri beceriler de gerektirir. Yani bu fonksiyonlarda çalışanların davranışlarına istenen yönü vermek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle motivasyon ile yönetim konuları arasındaki ilişki bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmecilik

açısından personelin motivasyonu büyük ölçüde beşeri beceri gerektirir (Birdal, 1997:128).

Yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri çalışanları motive etmektir. Bu zorluk pek çok şef, üst, veya ilk kademe yöneticinin, çalışanları hakkında daha fazla öğrenmek istediği bir gerekliliktir (Hodgetts, 1999:232).

Çalışanları motive etmek tüm yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları önemli bir konudur. Bu üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir; çünkü, çalışanları motive eden unsurlar kişiden kişiye değişiklik gösterir (Pars ve Şive, 1996:11).

Her şeyden önce yönetici motivasyon hakkında mutlak suretle bilgi sahibi olmalıdır. Bundan sonra yönetici iyi bir motivasyon için gerekli ortamı sağlamakla sorumludur. İlkeler geliştirir ve motivasyon için adım atmaya başlar. Bu yönde yöneticinin yapması gereken temel konuları şu şekilde özetlemek mümkündür (Atay, 2000:56):

- ✓ Bir örgütte işgörenlerin kendi kendilerini motive edecekleri bir ortam yaratmak,
- ✓ Personel istihdam ederken, gerekli motivasyon testlerini uygulamak,
- ✓ Başarılı bir örgüt yönetimi için adil bir ödüllendirme sistemi kuran maddi ve manevi ödül arasındaki dengeyi iyi belirlemek,
- ✓ Motivasyonun ağırlık noktası; gelişmelerden haberdar olan, yeni bilgileri öğrenen, becerilerini gerçekleştiren yöneticileri gerekli kılmadır,
- ✓ İşgörene yönelik oluşturulacak motivasyon çabalarının temelinde herkese sevgi ve saygı besleyen bir anlayışın güdülmesi yatmaktadır.

Bunların yanında iş heyecanı sınırlı olan kişileri harekete geçirmek, dengesiz ücret sistemi ve adaletsiz ödüllendirme sistemi gibi olumsuzluklar motivasyon sisteminde kısa devreler oluşturulmasına neden olur. Adaletsiz atamalar, olumsuz örgüt kültürü ve geleneksel motive sistemleri işgören motivasyonunda etkili olmaktadır (Uçkan ve Pelit, 2003:52).

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabilir? Bunu sağlayabilmek için ne gibi güç kaynaklarını kullanabilir? Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu ve yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. M.Kemal Atatürk'ün Çanakkale savaşında verdiği "Ben savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

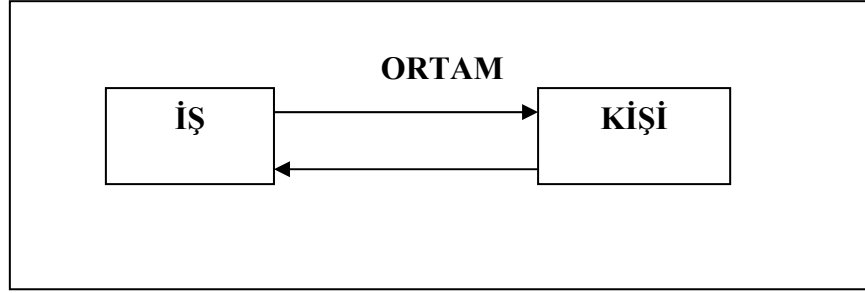
"En başarılı yönetici bile, yaptığı iş konusunda bir hedefi olmayan ve heyecan duymayan bir işgöreni ateşleyemez. Belirli bir yetenek ve hırs düzeyinin altında olan kişileri, ne kadar dil dökerseniz dökün, ne kadar ödül verirsiniz verin kazanamazsınız" (Capital, 1997:177). Yöneticiler yapılan işin kalitesini sağlamada işgöreni motive edecek faktörleri periyodik olarak belirlemelidir (Kavrakoğlu, 1993:83).

Görüldüğü üzere motivasyon ancak davranışların yorumlanması hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilecek bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.

Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumda, etkin önderlik, personelin motivasyonunu etkileyebilir. Bu nedenle motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir.

Motivasyonun iki önemli özelliğini şöyle açıklayabiliriz. Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive edemeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın bir ilişki vardır. Yani kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde cereyan etmektedir. Bunu şu şekilde gösterebiliriz;



Şekil 1.2 Kişi ile iş ortamının karşılıklı etkileşimi

Yapılan iş, işi yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır;

- İşin ekonomik değeri ve anlamı
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı
- İşin psikolojik değeri ve anlamı

Aynı şekilde iş içinde kişi önemlidir. Çünkü, işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır.

İş dizaynı (işin kendi yapısını değiştirmek) ve yetkilendirme (alt kademelerde bulunan çalışanlara otoritenin ve karar vermenin verilmesi) çalışan memnuniyetini etkiler ve üretkenliği artırır.

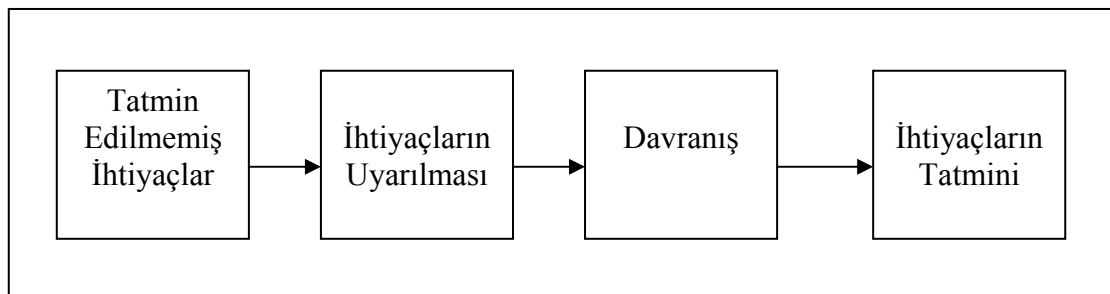
Üretkenliği etkileyen çalışan motivasyonu, yöneticinin bir parçası olmalı ve yöneticiler organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme yönünde motivasyonu sağlamalıdır. Motivasyon çalışmaları, yöneticilerin çalışanları neyin harekete geçirdiğini ve onların seçimlerini nelerin etkilediğini anlamalarına yardımcı olur (Daft, 2000:325).

Eğer yöneticiler, çalışanlarını organizasyonel amaçlara ulaştırma konusunda başarılı olmak zorunluluğunu hissediyorlarsa, motivasyonun esasını kavramak zorundadırlar. Motivasyon, içsel psikolojik süreç ve aracılık yapan bir değişken olduğundan ve bunu yöneticiler göremeyeceklerinden dolayı kolay bir iş değildir. Yönetici, motivasyonun varlığını veya yokluğunu ancak çalışanlarını gözlemleyerek çıkarabilir (Macit, 2001:10)..

1.2.4 Motivasyon Süreci

Motivasyon, içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Bundan dolayı karmaşık bir süreçtir. Bu süreç işgörenlerin davranışlarını etkilediği, belirlediği ve sürekliliğini sağladığı için karmaşıktır. Süreci tanımak için aşağıdaki gibi basit hale getirmek gerekir. Motivasyon sürecinin en basit durumu şöyle açıklanabilir:

- İnsanı belirli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması,
- İnsanın hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması.



Şekil 1.3 Motivasyon Süreci (Can, 1997:173).

Burada ilk aşama kişilerin belli bir ihtiyacı duymasüdür. Birey bu ihtiyacı gidermek için harekete geçecektir. Bireyin bu hareketi bu ihtiyacı karşılayacak amaç veya istek doğrultusunda olacaktır. İnsan davranışları bir tek nedene bağlı olmayabilir. Örneğin; bireyin bir eğlence grubuna katılması, farklı ihtiyaçlarını birlikte giderebilir. Psikolojik yönden rahatlama, arkadaş edinme ve o grupta bulunanların eğer belli bir statüde ise çevresine kendisini kabul ettirmesi gibi bir çok neden olabilir.

Yöneticilerin burada dikkat etmesi gereken, işgörenin hiçbir davranışının boş olmadığıdır. Örneğin yönetici; bir işgörenin bağırması veya masaya elini sert vurması gibi olayların basit bir davranış olmadığı bu davranışın altında yatan bazı nedenlerin bulunduğunu bilmelidir.

Davranış altındaki bu faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon sayesinde sağlanacaktır (Eroğlu, 2000:247). Yöneticilerin de davranışları analiz edebilmesi ve bütün davranışların birbirine benzemediği hatta benzer olanlar varsa bile bunların nedenlerinin farklı olduğunun bilincinde olması gerekir.

1.3 MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Motivasyon, çalışanları belli bir hedefe ulaştırmak için harcanan çabaların bütünü olduğunu biliyoruz. İşte işletmelerde bu hedefler doğrultusunda motivasyonun benzer kavramlarla ilişkisini ortaya koymak ve uygulamak zorundadırlar. Bu benzer kavramları amaçlar, verimlilik, performans, iş tatmini, moral ve iş başarımı şeklinde sıralayabiliriz.

1.3.1 Motivasyon ve Amaçlar

Örgütler belirli amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlar bireysel amaçların bir anlamda kurumsallaşmış biçimidir. Örgütü oluşturan en önemli unsur olan insan gücünün de, örgüt amaçları gibi bir takım amaçları vardır. Bu şekilde amaçların

birbirleriyle örtüşmesi önemlidir. İşgören örgütün amaçlarını tam ve açık şekilde bilmeli ve benimsemelidir. Örgütün işgöreninden beklentileri açıkça ortaya konmalıdır. “Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların entegrasyonu örgütsel davranışın en önemli konularından biridir” (Eroğlu, 2000:247).

Örgütsel motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar;

- Organizasyonel amaçlar,
- Kişilerin gösterdiği çaba,
- Kişilerin ihtiyaçları.

Söz konusu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Kişilerin gösterdiği tüm çabalar örgütün amaçlarına yönelik olmalı ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır (Efil, 1999:119).

Örgütlerin varlıklarını amaçları doğrultusunda sürdürebilmeleri, işgörenlerin bu amaçlara uygun davranmalarına bağlıdır. Bu durum örgüt ve birey beklentilerinin birbirini karşılaması olarak yorumlanabilir. Motivasyon olgusu örgütleri, birey beklenti ve amaçlarının örgüt amaçları ile uyum göstermemesinden dolayı oluşacak olumsuzluklardan uzaklaştıracaktır (Manga, 2001:17).

“Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi yaparken, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesinde, ona yardımcı olacak özendiricileri ve gerekli ortamı hazırlamak gerekecektir” (Eroğlu, 2000:249).

Örgüt yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgüt amaçları arasında bir bütünleşme sağlanabilirse bundan her iki tarafta kazançlı çıkar.

Burada en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:165).

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde bir belirleyicidir. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sivrilmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Örgütün amaçlarını benimsemeyen ve amaçlar doğrultusunda sahip olduğu enerjiyi gerektiği gibi kullanmayan işgörenler grubu ile beklenen başarının sağlanamayacağı çok açıktır (Ataman, 2001:435).

İşletmenin başarılı olması için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, bunları karşılayacak bir ortamın yaratılması zorunludur. “İşgörenleri işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için onların istek ve ihtiyaçları ile bunları yönlendiren çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumların incelenmesi gerekmektedir” (Ataman, 2001:435).

1.3.2 Motivasyon ve Verimlilik

Genel olarak verimlilik, üretim sürecine katılan çeşitli faktörlerle (girdiler), bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Yani verimlilik belli bir kalitede çıktının sağlanabilmesi için üretim sürecine giren faktörlerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir (Alkış, 2001:56).

Verimlilik ile motivasyon arasındaki ilişki çok açıktır. Motive olmayan bir işgörenin verimli çalışması beklenmemelidir (Erkut, 1992:17).

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi ise, her Şeyden önce verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama ve asgari işgücü ilkesine uygun bir biçimde çalışmakla mümkündür. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğin yani amaca ulaşmanın değeri o kadar azalır. Verimlilik genel olarak işletme için bir düzen ve uyumun getirisi Şeklinde görülmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996:51).

İşletme yönetiminin en önemli amacı, kaynakların işletmenin amaçlarına uygun olarak en verimli Şekilde kullanılmasıdır.

“rgtsel amaçlara ulaşmak ve kaynak israfını önlemek için ekonominin iki temel ilkesi hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır. Bunlardan birincisi rasyonellik (Efficiency) diğeri ise etkililiktir (Effectiveness)” (Eroğlu, 2000:249).

Örgütsel verimliliği yükseltmede motivasyon çok önemlidir. Burada işgörenlerin etkinliğinin yükseltilmesi verimliliği sağlayacaktır ki, bunun yolu da motivasyon araçlarının yoğun olarak kullanılmasıdır. İşgörenin, işinden mutlu olması motivasyonunu yükselteceği gibi başarısını da arttıracaktır.

Küreselleşme ile artan rekabet, işletmeleri daha kaliteli mal ve hizmeti daha hızlı ve daha ucuza üretmeleri konusunda zorlamaktadır. Bu baskı motivasyona duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Zinciri oluşturan tüm halkaların görevlerini eksiksiz ve zamanında yapmalarını gerektirmektedir. “Motive olmuş işgörenlerle işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması da kolaylaşır.” (Ataman, 2001:435).

Aynı zamanda güdülenmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşılmadaki isabet derecesini de yükseltecek ve kaynaklardan en iyi Şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2000:250). “Gelecek kaygısı olmayan, umudu yüksek çalışanların daha verimli oldukları saptanmıştır.” (Fındıkçı, 2000:379).

Yeni verimlilik anlayışı; fiyat rekabetine ve faktör maliyetlerinin düşürülmesine dayalı yaklaşımın yerine, ürün niteliklerinin, üretim organizasyonunun ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesini öngören esnek ve bilgi yoğun yapılanmalar ortaya çıkarmıştır. Söz konusu yeni anlayış üretimde insan kaynaklarının ve bu kaynaklara yönelik yatırımların önemini arttırmıştır (Tügiad, 1996:4).

1.3.3 Motivasyon ve Performans

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999:389). Performans değerlemesi ise birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:154). Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre işgören performansını belirleyen değişkenler şunlardır (Baştürk, 2003:70):

1. Yetenek,
2. İşe duyulan ilgi,
3. İşin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları,
4. İyi tanımlanmış hedefler,
5. Faaliyetlerine ilişkin geri besleme,
6. Başarının ödüllendirilmesi,
7. Başarısızlığın cezalandırılması,
8. İşin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi.

Performans değerlendirmesi üzerine yapılan bir araştırmada belirlenmiş hedeflere yönelik motivasyonun yükseltilmesini sağladığı, performans değerlendirmenin avantajları arasında bulunmaktadır (Ayhan ve Acar, 1997:26). Yüksek performans için

önerilerin yer aldığı bir araştırmada ise yetkilerin devredilmesi, hedeflerin paylaşılması ve adil ücret sistemi oluşturulması gibi motivasyonu özendirici araçların kalıcı ve yüksek bir performans ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Türkoğlu, 2002:74-75). Motivasyon üzerine yapılan diğer bir çalışmada ise performansa ilişkin yapılacak tartışmaların çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde önemli derecede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Miller, Fedoy & Ramsay, 2001:13).

Motivasyonun kamu kuruluşlarında ve özel sektörde incelendiği bir araştırmada öncelikle vatandaşların kamu kuruluşlarında çalışanları yapmaları gereken işten kaçan ve evraklar arasında gün geçiren kişiler olarak gördüğü ve motive edilmiş kamu çalışanlarının işleri için çaba harcamaktan zevk aldığı diğer yandan bunun dışında kalan kamu çalışanlarının ise rutin çalışanlar olduğu belirtilmektedir (Delfgaauw & Dur, 2004:1). Kamu kuruluşlarında performans değerlendirme çalışmalarına yönelik olarak yapılan diğer bir araştırmada ise, işgörenler araştırmada önerilen modelin kendilerini daha fazla motive ettiğini belirtmişlerdir. Önerilen bu performans değerlendirme sisteminin çalışanın motivasyonu, performans artırma süreci içerisinde amirin rolüne ilişkin düşünceler, görevde yükselmede adil olarak kullanılması ve işteki başarıyı ölçebilme yeteneğine bağlı olarak değiştiği ortaya konmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003:161-162).

1.3.4 Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon ve tatmin kavramları arasında ortak nokta her iki kavramın da duygusal, kişisel ve öznel olmalarıdır. İş tatmini bireyin kendisi tarafından ifade edilebilen iç denge ve huzuru da sağlar.

İş tatmini bireyin, toplum veya iş çevresinden örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye gayret gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Eroğlu, 2000:251).

Her işgören için ona tam uyacak, ihtiyaç ve arzularını kapsayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna imkan vermemektedir (Kaynak, 1990:112).

İşte burada motivasyonun önemi bir kez daha artar. Çünkü motivasyon ile tatmin arasında bir etkileşim süreci mevcuttur. Tatmin olmuş bir işgören motive olmak içinde hazır olabilir. Aynı bağlamda motive edilmiş işgören de ihtiyaçlarının karşılanması sonucu tatmin olabilir.

“İş tatminini sağlayan faktörler temelde, bireyleri motive edebilmek için ortaya koyulanlarla benzer olmakla birlikte iş tatmininin motivasyonla özdeş olduğu kolaylıkla söylenemez.” (Eroğlu, 2000:253).

Kısaca belirtmek gerekirse; işgörenler, işlerinden ve işletmeden beklentilerini gerçekleştirdikleri oranda tatmin olurlar. Bunun sonucunun verimliliğe olan etkisi ise değişik şekillerde ortaya çıkar. Çünkü iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki basit bir süreç değildir. Yani yüksek bir tatmin düzeyinin her zaman yüksek bir verimliliği sağlayacağı düşünülemez.

1.3.5 Motivasyon ve Moral

Moralin tanımını vermek oldukça zordur. Birey açısından yorumlanabildiği gibi grup açısından da ele alınabilir.

“Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. En yakın anlamıyla, bir insana ve insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir.” (Eren, 2004:197).

Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı hedefleyen bir araştırmada yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral yaratmak olduğunu belirtmiş ve özellikle bunun önemini vurgulamıştır. Motivasyona ilişkin yapılan bu çalışmada iş adamlarının, nitelikli işgücünün çalışmasını kolaylaştırdığı ve işgücünün verimliliğini arttırdığı için iyi morale değer verdiği ve çalışanların müşterileri iyi morale daha iyi karşıladığı belirtilmektedir (Bewley, 1998:2-20).

Moral kavramı, duygusal bir kavram olup her bireyin kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu açıdan iş tatmini ve motivasyon kavramları ile benzer özellikler taşır. Örgütteki paylaşımın artması ortak amaçların benimsenmesi, işbirliği ve takım ruhunun geliştirilmesi moral açısından önemlidir. Bu anlamda moral kavramı yine motivasyonla karşılıklı etkileşim yaratan bir olgudur.

Bir grubun morali, o grubun izlediği amaçların birliği ile çok yakından ilişkilidir. Kuşkusuz ileri sürülebilir ki bir işletmede her işgörenin izlediği amaçlarla işletmenin amaçları arasında tam bir uygunluk yoktur. Bu alanda bir çok etken rol oynamaktadır. Grup morallerinde de görülen iyileşme, işletmelerin iyi yönetilmelerinde önemli bir etken olabileceği gibi, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sonuç olarak her iki tarafın kazançlı çıkmasını da sağlamaktadır (Onal, 1995:74).

Örgütün moral düzeyi motivasyonun yakından ilgili olduğu bir durumdur. Yeterince motive edilmiş işgörenlerin çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi bir biçimde yoğunlaştıracakları bilinmelidir. Dolayısıyla motive edilmiş bireylerin çoğunlukta olduğu bir kurum ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin; kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur. Kuşkusuz örgütsel iklimin belirlenmesinde, örgütün yeterli insan kaynakları politikasına sahip olması, herkes tarafından bilinen ve paylaşılan ortak amaçların bulunması da önemlidir (Fındıkçı, 2000:377).

Birtakım farklı düşüncelere rağmen işgörenlerin moral düzeylerinin üretim üzerinde, dolaylı ve dolaysız olumlu etkilerinin olduğu genel kabul görmüş bir düşüncedir. Özellikle insan gücü ve becerisine dayanan faaliyetlerde moralin verimliliğe etkisi çok daha fazla olmaktadır (Eroğlu, 2000:254).

Örgütte moralin yüksek olması, örgütteki birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasını önleyebilecektir.

1.3.6 Motivasyon ve İş Başarısı

Örgütlerde yer alan insanlar, bir takım içinde, ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışıyorlarsa da; kişisel yetenekleri ve hedefleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle bilgi, beceri ve deneyimleri de birbirinden farklı düzeydedir. Aynı işi yaptıkları halde bazı işgörenlerin daha nitelikli iş çıkarmaları da bu nedenlerden kaynaklanmaktadır. İş başarısı işi yapabilme gücü, işi yapma istek ve arzusunun şiddeti ile ilgilidir.

Bireylerin arasındaki bu farklılıkların önemli bir nedeni, bireylerin farklı başarı güdülerine sahip olmasıdır. Başarı güdüsü bir bireyin yakın ve uzak gelecekte varmak istediği yer, yapmak istediği işler, gerçekleştirmeyi amaçladığı kazançlar gibi başarı ihtiyacının düzeyini de belirler (Fındıkçı, 2000:384).

İş başarısını yükseltmek için örgüt yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır. Birincisi, işgörenlerin yeteneğini, eğitim yolu ile geliştirmektir. İkinci alternatif ise, çeşitli özendiricilerle işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını da arttıracaktır (Eroğlu, 2000:255).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ VE MOTİVASYONU ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR İLE MOTİVASYON ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN PRATİK VE PSİKOLOJİK YÖNTEMLER

2.1 MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmaktadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere (saiklere) dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan ve kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2001:509).

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır (Koçel, 2001:509). Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini varsaymaktadır. Bu durumda sorun ‘personelin nasıl motive edileceği’ sorunu olmaktadır. Bu sorun da

personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır (Koçel, 2001:509).

Bu duruma göre motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam (Content) Teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç (Process) Teorileri olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

2.1.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunduğu, kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri anlamaktır. Eğer yönetici, personeli belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir (Koçel, 2001:510). Bu faktörlerin anlaşılması ile yönetici, işgörenlerinin amaçlarını örgütün amaçları ile daha iyi bir şekilde bütünleştirebilir.

Kapsam teorilerinin en önemlileri şunlardır.

- Abraham MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Frederick HERZBERG'in Çift Faktör Teorisi
- David Mc. CLELLAND'in Başarma İhtiyacı Teorisi
- Clayton ALDERFER'in ERG Kuramı

2.1.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, hemen hemen tüm davranış ve yönetimle ilgili yazılarda, ilk karşımıza çıkan kuramdır. Kuram, Amerikalı psikolog Abraham Harold MASLOW tarafından ortaya atılmış ve bilim çevrelerinde büyük ilgi uyandırmıştır.

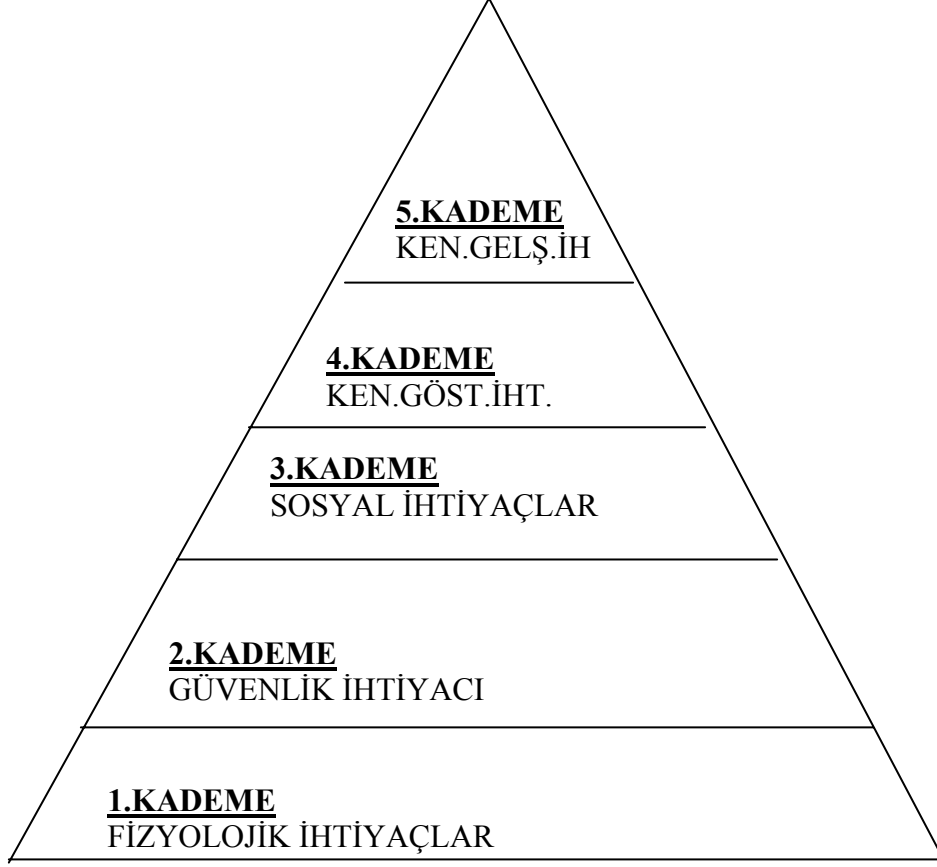
Maslow, yaptığı klinik gözlemlerinden yararlanarak, insanın temel ihtiyaçlarının neler olduğunu saptamış ve yaptığı gözlemlerin sonuçlarını “ Motivation and Personality ” adlı eserinde yayınlamıştır. Maslow bu çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır (Cankılıç, 1999:28). Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur (Koçel, 2001:511). Kişi bu ihtiyaçlarını giderme yönünde davranacaktır. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli faktörlerdir.

İkincisi, kişilerin sahip oldukları bu ihtiyaçların belli bir hiyerarşi düzen içerisinde alttan üste doğru olduğudur. Bu ihtiyaçların en alt basamağında bulunanları tatmin edilmeden bir üst basamağa geçmek birey için bir anlam ifade etmeyecektir. Dolayısıyla, bireyin alt kademedeki ihtiyaçları tatmin edilmeden yönetici işgörenin üçüncü basamaktaki ihtiyacını yerine getirse dahi işgören istenilen yönde bir davranışta bulunmayacaktır. Burada işgörenlerin ihtiyaçlarının basamak basamak yerine getirilmesi gerekir. Eğer yönetici işgörenden kopuk bir şekilde yaşıyorsa ve onların ihtiyaçlarını bilmiyorsa veya doğru tespit edememişse yemek yeme ihtiyacı yerine kendine güven duygusunu aşlamaya çalışırsa hiçbir şey ifade etmez. Ancak işletmenin kaynaklarını boşuna harcamış olacaktır. İşte bu nedenlerden dolayı Maslow’un hiyerarşisi önem kazanmaktadır.

Maslow, kişi ihtiyaçlarını beş ana grupta toplamıştır. Bunlar; bireyin en alt düzeydeki ihtiyaçlarından başlayarak en üst düzeyde oluşabilecek ihtiyaçlarına kadar olan tüm ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bunlar sırasıyla şöyledir:

1. Fizyolojik İhtiyaçlar; yemek yeme, içme, uyku, seks vb.
2. Güvenlik İhtiyaçları; can ve iş güvenliği, tehlikelere karşı korunma vb.
3. Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları); gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk.
4. Kendini Gösterme (Takdir Edilme) İhtiyacı; tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma vb.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; yaratıcılık, icat etmek, en iyiye erişmek vb.

Maslow'un bu ihtiyaçlar hiyerarşini bir Şekil üzerinde Şöyle göstermek mümkündür:



Şekil 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Stephen P. Robinson ve David A. Decenzo, Management, 2001, New Jersey, s.314.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı üzerinde bir çok araştırma yapılmış, bu araştırmaların bazıları varsayımları doğrulamasına rağmen, bazılarında doėrulamamıŐtır. Ancak bütün bu eleştirilere rağmen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, basit, anlaşılır ve mantıki olması nedeniyle en çok bilinen teori olmuştur.

2.1.1.1.1 Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt basamakta bulunan ve bütün canlıların doğumundan başlayıp ölümüne kadar devam eden en önemli ihtiyaçlardır. Örneğin; yemek yemek, su içmek gibi.

Ama temelde insan fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlar tarafından kuşanmaktadır. Açlık, susuzluk, barınma, dinlenme ve cinsellik gibi organizmanın homo-statik dengesinin korunması gerekmektedir. İşletme başarısı, müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağılıdır (Evans & Lindsay, 1993: 32).

“Bu açıklamalardan sonra fizyolojik ihtiyaçların ortak noktalarını şöyle sıralayabiliriz” (Akat ve Diğerleri, 1999:207):

- Görevi olarak bilinenden bağımsızdır.
- Refah derecesinin yüksek olduğu toplumlarda bu tür gereksinimler tipik teşvik unsuru olmaktan çok ender rastlanır türdendir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde ve refah dereceleri düşük olan ülkelerde birinci derecede teşvik aracı olarak sayılabilir.
- Bu tür ihtiyaçların sürekli bir şekilde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur.
- Bireylerin fizyolojik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkar ve bir anlam ifade eder.

2.1.1.1.2 Güvenlik İhtiyacı

İnsanın kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin güvence altında olmasıdır. Bunun için çalışanların işletmelerden fizyolojik ihtiyaçları sağlanmalı ve bu şekilde ulaşılan ücret düzeyi de sürekli olmalıdır. Bir başka deyişle gereksinim işgörenin fiziki koşullarıdır. Buna göre güvenlik gereksinimlerini iki gruba ayırabiliriz.

Fiziksel Güvenlik : İşyerinin fiziki koşulları ve işgören için teknik alanda duyulan gereksinimdir. Bunlar, bireyin işi gerçekleştirecek işyerinin ve işin donanımının üretimi gerçekleştirebilmesine olanak sağlamak, çalışma yerinin ısı, aydınlatma, temizlik, estetik ve dekorasyon gibi fiziki koşullarının uygun olması ve iş akışının işi en iyi şekilde gerçekleştirecek düzeyde olması olarak sıralanabilir (Sağlam, 1996:28).

Sosyo-Ekonomik Güvence: İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı'nda iş güvencesi, emeklilik hakkı, sigorta, çalışanların kendi ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin asgari geçimini sağlayacak bir ücretin tespit edilmesi ve bunun güvencesi gibi konularda güvence sağlanmıştır.

2.1.1.1.3 Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle hayatını verimli bir şekilde devam ettirebilmesi için sevmek ve sevilme ihtiyacının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde onun homo-statik dengesi bozulur, performansı düşer. Bireyin, ait olmak, bir arada bulunduğu bireyler tarafından kabul görülmek isteği, başkaları tarafından sevilme, sevmek ve arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerdir (Akat ve Diğerleri, 1999:208).

2.1.1.1.4 Takdir ve Saygı İhtiyacı

Bu basamakta birey bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar (Akat ve Diğerleri, 1999:208). İnsanlar sosyal bir varlık olduğu için, toplum içerisinde ve çeşitli sosyal gruplarda farklı statülerde bulunmakta ve birbirine önem vermektedir. İşletme yönetimi hiyerarşisi içerisinde de durum böyledir. Birey sürekli bulunduğu basamaktan bir üst basamağa çıkma çabasıdadır. Amacı bir üst statüde yer edinebilme, bağımsız olma, önemli olma veya

referans merkezi olma gibi ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bireyler her zaman bu yol ile çevresinin hayranlığını kazanmak ve kabul görmek ister.

2.1.1.1.5 Kendini Tamamlama İhtiyacı

Bireyin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinimlerdir. Bundan önceki ihtiyaçlar tatmin edilse bile, yeni bir ihtiyaç bireyi rahatsız edebilmektedir. Bu ihtiyaç insanın kendi potansiyelini, yetenek ve özelliklerini harekete geçirme, pratiğe aktarma ihtiyacını ifade eder. Bu, kimine göre iyi bir yönetici, kimine göre iyi bir anne, kimine göre iyi bir bilim adamı ya da doktor olabilir. Bütün bunlar sayesinde bireyin rolünü en iyi şekilde tamamlama güdüsü oluşacaktır.

2.1.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg ve arkadaşlarının 1950'li yıllarda 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonuçlarından doğmuştur (Koçel, 2001:514). Bu araştırmada, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. İşgörene şu soru yöneltilmiştir: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Ancak araştırma verileri incelendiğinde ilk olarak işyerinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendisine saygı ve kendini kanıtlama fırsatı, ikinci aşamada ise güdüleyici, dışsal etmenler olan güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politikası ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyici olan hijyenik etmenler belirtilmektedir (Yüksel, 1998:126).

Böylece Herzberg Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ikiye ayırmıştır.

- Hijyenik faktörler
- GÜdüleyici faktörler

Hijyenik faktörleri şöyle sıralayabiliriz; (Eren, 2004: 511).

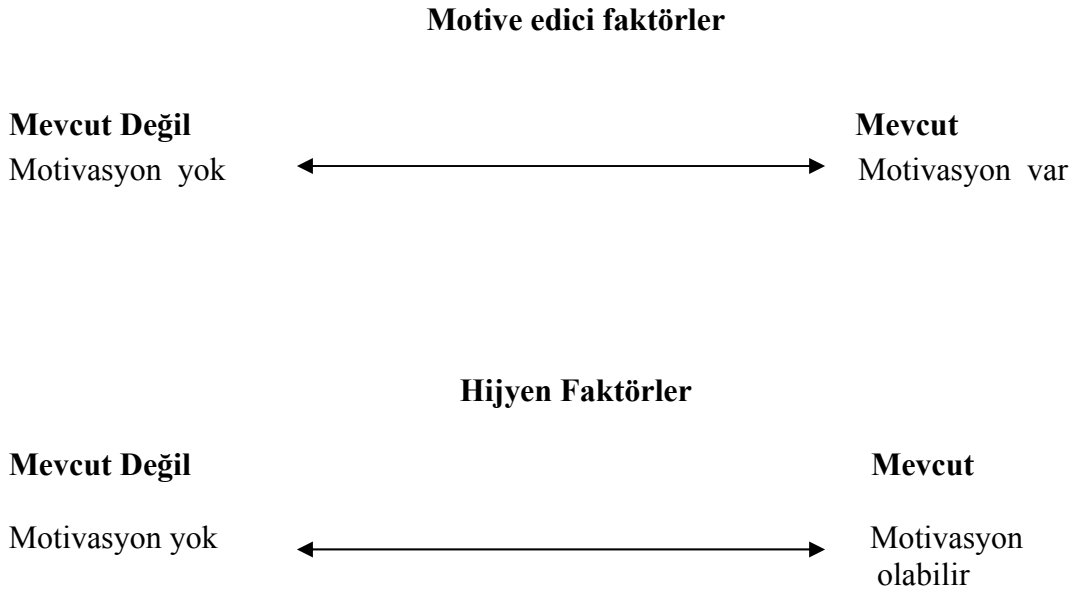
- Şirket politikası ve kötü yönetim,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersiz oluşu,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik,
- Kötü alışkanlık ilişkileri,
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği

GÜdüleyici faktörleri şöyle sıralayabiliriz; (Eren, 2004: 511).

- Bir işi başarı ile tamamlamanın vermiş olduğu mutluluk,
- İşyerinde başarı ile tanınma,
- Bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma.

Herzberg çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak ve iş performanslarını arttırmak için işyerinde yapılabilecek bazı düzenlemelerden söz etmektedir. Bunlar, dönüşümlü çalışma, iş genişletme ve iş zenginleştirme (İncir 1, 1985:119).

Herzberg ile Maslow'un kuramları temelde birbirleri ile aynıdır. Maslow'un alt basamaklarında bulunan güdüleyici araçlar Herzberg'in hijyen etmenlerine karşılık gelmektedir. Üst basamaklarda bulunan güdüleyicilerde motivasyon aracı olarak belirlenmiştir.



Şekil 2.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Koçel, 2001:515)

2.1.1.3 Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

“Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini gelişmiş modern toplumlara uyarlayarak beş basamaktan varolma (Existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth) olmak üzere üç basamağa indirir” (Yüksel, 1998:128). Bu üç basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisi şöyle açıklanmaktadır:

- Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını,
- İlişki kurma, sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını,
- Gelişme ihtiyacı, sevgi ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını içermektedir.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi ERG kuramında da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edicidirler. İlk basamaktaki ihtiyaçlar tatmin edildikçe önemsiz hale gelir ve birey daha bir üst seviyedeki ihtiyacı tatmin etmeye çalışır. Ancak alt düzeydeki motive ediciler ile üst düzeydeki motive edicilerin karşılanmasında önemli bir fark bulunmaktadır. Bu fark alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılandığında önemsiz hale gelmektedir. Ancak üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha da önemli hale gelirler. Örneğin; bireyin varolma ihtiyacı olan fizyolojik ihtiyaçları karşılandığında önemi azalır. Ama bireyin gelişme ihtiyaçlarını karşılayacak bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar.

Eğer yöneticiler işgörenin bu üst düzey ihtiyaçlarını tatmin edemezlerse, işgören sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Bu nedenle yönetici, işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçların tatmin edilmediğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 1998:128). ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyacını karşılayamıyorsa, alt basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Can, 1997:174).

2.1.1.4 Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland, insan ihtiyaçlarını kendisince üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlü olma ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar sosyo-psikolojik olmakla beraber toplumsal açıdan da önem taşımaktadır. İnsanların kendi alanlarında en iyi olma ve mükemmeli yakalama amaçlarının altında başarı güdüsü saklıdır. Ancak bu güdüler

bireylerde bir diğferinden daha baskındır. İşğörenlerde üç temel güdünün hangisi daha baskınsa davranışı ona göre yönlendirilmelidir.

McClelland'a göre başarı motivini etkileyen etmenler şunlardır (Oral ve Kuşluyan, 1997:103).

- **İrk ve Çevre** : Bazı ırklar daha enerjiktir ve bu nedenle başarı motivleri de yüksektir. İklimler başarı motivini etkiler.
- **Din** : Farklı dinlerde düşük ve yüksek başarı motivli bireyleri incelemiş ve Musevilerin daha çok başarı motivine sahip olduklarını belirlemiştir.
- **Aile** : Otoriter ailelerde başarı motivli bireylerin çıkma olasılığı düşüktür.
- **Çocuk yetiştirme biçimleri** : Çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetiştirilmelidir. Anne-çocuk bağılılığı çocuğun yalnız kalmayacağı biçimde kullanılmalı, çocuğun başarıları ödüllendirilmelidir.

Bağılılık ihtiyacı, insanın yaşamını tek başına sürdürememesi nedeniyle toplumsal nitelikte sahip olduğu hareketler sayesinde diğfer insanlar veya gruplarla ilişki içinde olmasını açıklamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağılılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır (Eren, 2004:542).

Bağılılık güdüsüne sahip olan bireyler şu özellikleri taşımaktadır (Can, 1997:175)

- Diğferleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- Diğferleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden hoşlanırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Güçlü olma ihtiyacı, bireylerin çevrelerine egemen olma arzularıdır. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler.

Mc. Clelland bu üç güdü içinde birey ve toplumu etki altında bırakan başarı güdüsü olduğunu ileri sürmektedir. Yine onun çalışmalarını Atkinson ve Feather desteklemiş ve geliştirmişlerdir. Mc Clelland'a göre, başarı motifini sadece kâra bağlamak mümkün değildir. Başarma ihtiyacının tatmininde kâr motifi önemini kaybetmiştir (Eroğlu, 2000:207).

Her birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da korkmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin bu korkularını tespit edip ortadan kaldırmaları gerekir. Çünkü bireyi başarıya yönelten içsel güdülerdir. Yani dışsal çıkarlar değildir.

Kapsam kuramları daha çok kişiyi davranışa sevk eden içsel faktörlerdir. Ancak bunların yeterli olmadığı savunulmuş ve dışsal faktörlerinde incelenmesine ihtiyaç olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla süreç kuramları da motive etmede dış faktörlerin etkisini incelemektedir.

2.1.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülemenin bilişsel yönü ile ve güdüleyiciler arasındaki ilişkilerle ilgilendir. Bu kuramların başlıcaları, beklenti kuramları ile pekiştirme kuramlarıdır. Pekiştirme kuramları başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti kuramları algılanan ilişkiler üzerinde yoğunlaşır (Yüksel, 1998:129). Kapsam teorisindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörlerini de dikkate almak gerekmektedir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisi olduğu için buna dış faktörleri de eklemek gerekir (Efil:1999:120).

Kapsam kuramları sadece kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmiştir. Bu kuramların hemen hemen hepsinde uyulması gereken kesin birtakım ilkeler vardır. Bundan dolayı kapsam kuramlarının kullandıkları varsayımların gerçekçi olmayan tarafları da vardır (Eren, 2004:532).

Süreç kuramlarının hareket noktası ise bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Yani bireylerin göstermiş oldukları belli bir davranışı tekrarlaması yada tekrarlamaması nasıl sağlanacaktır sorusunu cevaplandırmaya yöneliktir. Başlıca süreç kuramları şunlardır;

- Viktor H. Vroom Bekleyiş Teorisi
- Lowler-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi
- B.F. Skinner İşlemsel Şartlanma Teorisi
- Adams Eşitlik Teorisi
- Edwin Locke Amaç Teorisi
- Harold Kelly Atıf Teorisi
- Cranny-Smith Motivasyon Teorisi

2.1.2.1 Viktor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu teoride, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Eren, 2004:533). Vroom işgörenin belli bir iş için gayret göstermesinin iki değişkene bağlı olduğunu öne sürmüştür. Bunlar;

- 1- Valans
- 2- Bekleyiş

Buradan hareketle motivasyonu aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

$$\text{Motivasyon} = \text{Valans} \times \text{Bekleyiş}$$

Valans: Bir kişnin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödölü arzulama derecesidir. Ancak bireylerin kişisel yapılarındaki farklılıktan dolayı ödüle verecekleri bu değer farklı olacaktır. Bazıları çok, bazıları az değer verirken, bazılarında ikisi de olabilir. Bunun için üç durum ortaya çıkmaktadır (Cankılıç, 1999:36):

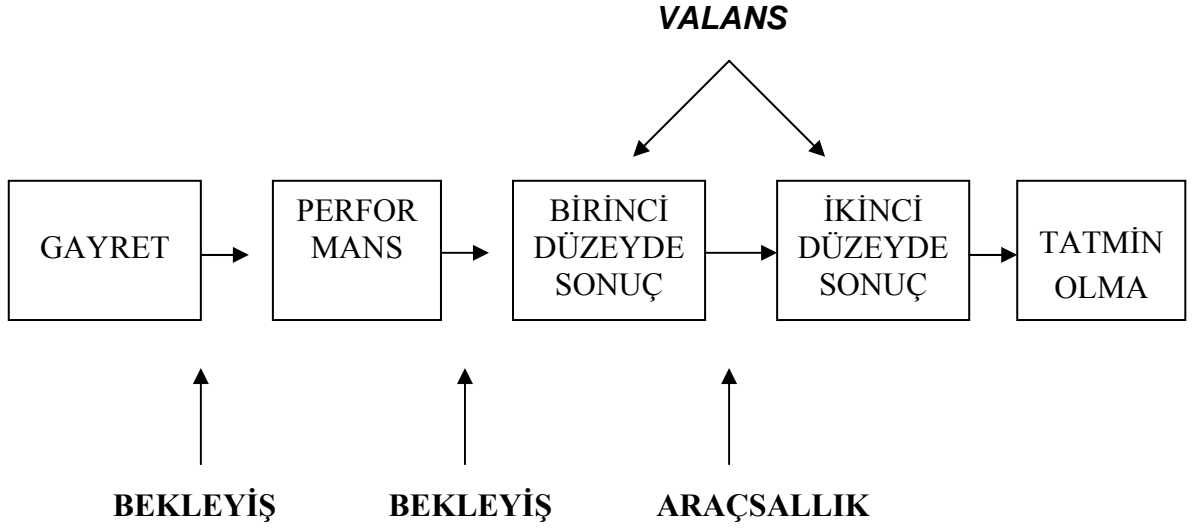
- 1 : Bireyin ödölü arzulama derecesi negatiftir.
- + 1 : Bireyin ödölü arzulama derecesi yüksektir.
- 0 : Birey ödüle karşı duyarsız.

Sonuç olarak yüksek valans işğörenin daha fazla gayret göstermesine neden olacaktır.

Bekleyiş: İkinci bir değer ise bekleyiştir. Bekleyiş işğörenin ödölü algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bekleyişte de iki durum bulunmaktadır;

- + 1 Bireye belirli bir davranış ile belirli bir ödöl arasında ilişki görmektedir.
- 0 Bireye belirli bir davranış ile belirli bir ödöl arasında ilişki görmemektedir.

Bu modelin üçüncü kavramı **araçsallık** kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünölmelidir. Örneğin; birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilcek amaçları gerçekteştirmede bir araçtır (Koçel, 2001:521).

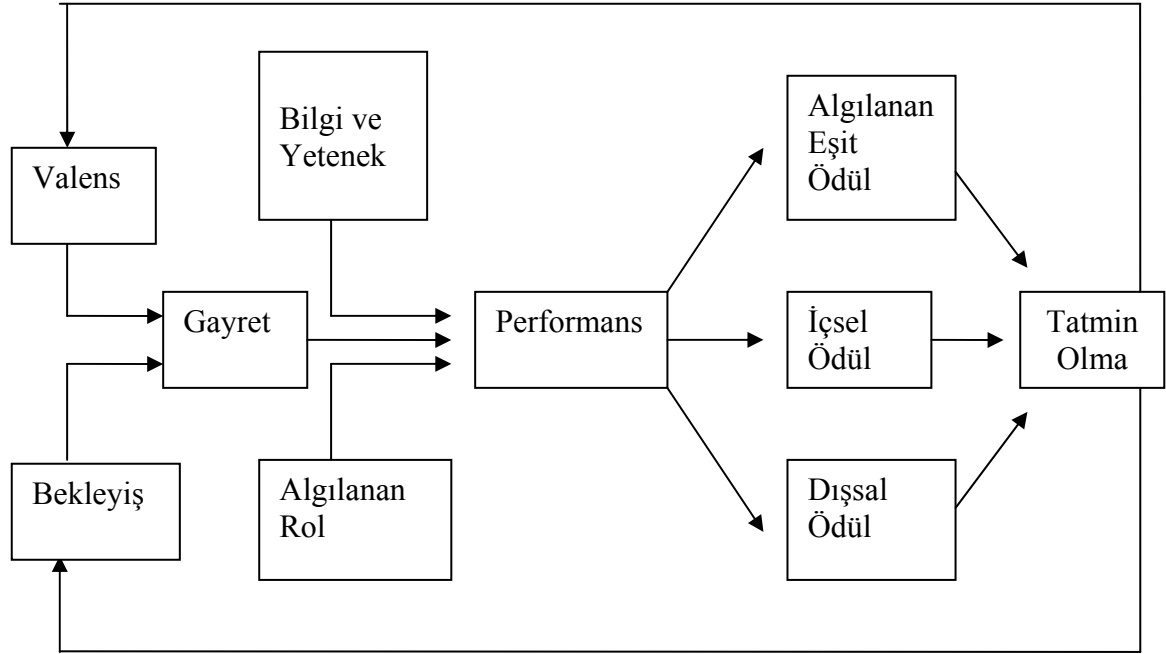


Şekil 2.3 Vroom Motivasyon Modeli (Koçel, 2001:522).

Sonuç olarak kişinin hem valansı hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacaktır (Koçel, 2001:522).

2.1.2.2 Lawler-Porter Bekleyiş – Değer Teorisi

Lawler ve Porter, Vroom'un bekleyiş teorisini biraz geliştirerek, bu teoride olmayan başka tutumsal değişkenleri kendi teorilerinde ele almışlardır. Zaten bekleyiş – değer teorisinin özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıda değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Başaran, 1982:121). Lawler ve Porter'in Vroom'un teorisine yaptığı katkıları şöyle değerlendirebiliriz. Bunlardan birincisi, kişinin başarısına bağlı olan ödüllendirme adaletine bağlı olmaktadır. Kişi başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye karşılaşırsa olumsuz şekilde etkilenecektir. Teorinin ikinci katkısı ise, örgütteki işçinin davranışlarındaki rol çatışmasının, çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmesidir. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş modeli, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Eren, 2004:541).



Şekil 2.4 Lowler-Porter Motivasyon Modeli (Koçel, 2001:522).

2.1.2.3 Skinner İşlemsel Şartlandırma Teorisi

B.F. Skinner'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalara dayanan teori davranışın karşılayacağı sonuca bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle yaklaşım daha çok sonuçlar üzerinde durmaktadır. İnsan şu ya da bu şekilde davranışta bulunmaktadır. Davranışın karşılayacağı sonuç önemlidir. Organizma karşılayacağı sonuca göre ya aynı davranışı gösterecektir veya göstermeyecektir, başka şekilde tepki gösterecektir.

“Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bunun organizmalara uygulanması ile de ”Örgütsel Davranış Değiştirme” adı verilen yeni bir alan doğmuştur” (Koçel, 2001:521).

2.1.2.4 Adams Eşitlik Teorisi

“Bu teoride; Adams adlı düşünür, ABD’nin General Electric İşletmesi’nde motivasyon konusunda bazı araştırmalar ve denemeler de bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğunu ortaya çıkarmıştır” (Eren, 2004:543).

Kişiler örgüte çeşitli girdiler getirirler. Örneğin; bunlar eğitim, zeka, deney, yaş, toplumsal statü ve işte gösterdiği çaba gibi bir takım niteliklerdir. Kişi, buna karşılık, örgütten ödüller kazanır. Bu ödüller ücret artışı, statü artışı, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme gibi benzeri hususlardır.

Kişi örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır ve bu ödüllerin eşitliği veya eşitsizliği, kişiyi motive etmede etkili olmaktadır. Eğer bu karşılaştırmada eşitlik söz konusuysa, o zaman haklılık vardır.

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}} < \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarfettiği gayret}} > \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarfettiği gayret}}$$

Şekil 2.5 Adams’ın Eşitlik Teorisi (Koçel, 2001:524)

Yukarıdaki her iki durumda da eşitsizlik söz konusudur. Dolayısıyla her iki durum da bireyi bir takım gerilim ve huzursuzluğa sokacaktır. Birey bu eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlarda bulunur. Birincisi bireyin daha çok yükselme ve statü

kazanması şeklinde olur. İkincisi ise, tatminsizlik, işe geç gelme, işi yavaşlatma ve en son işten ayrılmaya kadar gidebilir.

2.1.2.5 Edwin Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori özellikle amaçlar üzerinde yoğunlaşarak, motivasyonu anlatmaya çalışmıştır. Bu teoriye göre, bir kişinin işteki başarısının belirlenmesinde, onun kişisel amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Bunun dışında, dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarısı üstünde etkili olurlar.

Her şeyden önce kişiler, çevresel gözlemlerde bulunur ve buna ilişkin bazı uygulama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme, bir sonuca varma, yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar kişisel tepkilere yol açarak, bir takım duyguları ortaya çıkarır. Bu ortam içinde kişi, kendi davranışının biçim ve yönünü belirleyecek, kişisel amaçlarını seçebilecektir. Bu amaçlara uygun olarak yapacağı davranışlar da iş başarısını etkileyecektir.

Bireyler arzuladıkları ya da ihtiyaç duydukları fakat yalnız başına yapamayacakları şeyleri yapabilmek, başarabilmek için örgütlerin aracılığına muhtaçtır (Hicks, 1972:68). Örgütlerde kendi amaçlarına bireylerin yardımı ile ulaşmaya çalışırlar. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişki beş basamakta gösterilebilir.

Birinci durumda, birey ile örgüt amaçları birbirine tamamen zıt bir durumdadır. Bireyi örgütün amaçlarına yönelik güdülemek mümkün değildir. Yöneticinin, bu durum ile karşılaştığında işgörenin zararlı faaliyetlerini etkisiz hale getirmeye çalışması gerekir.

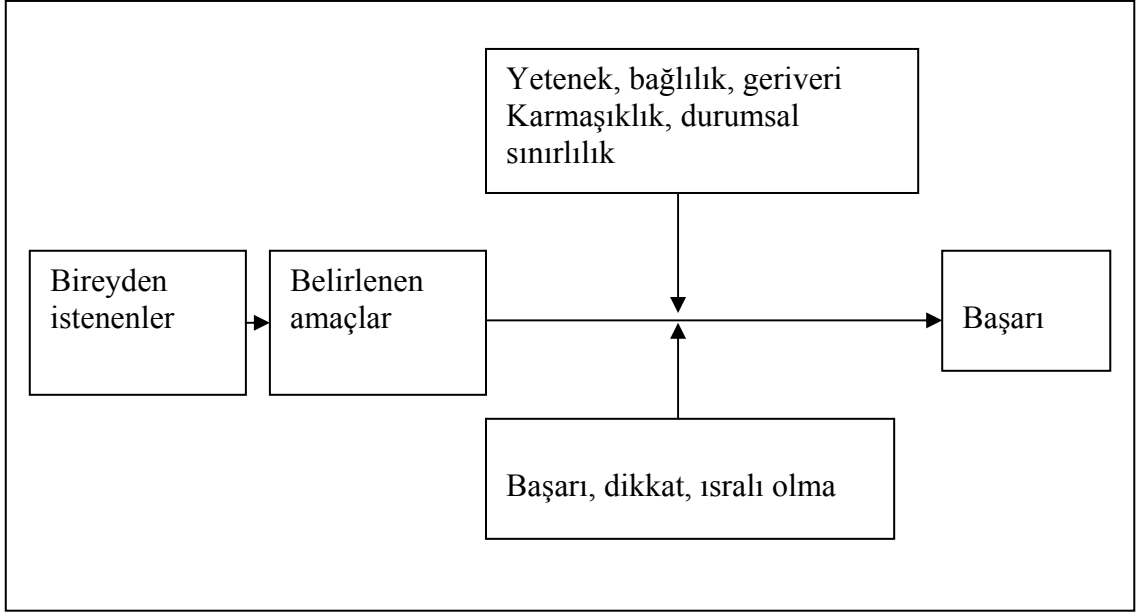
İkinci durumda ise, bireyin bazı amaçları ile örgütün bir takım amaçları uyum halindedir. Bireyin davranışları örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engellememelidir. Birey örgüt ile ters düşmeyen amaçları yönünde motive edilebilir.

Üçüncü durumda ise, birey ve örgüt amaçları arasında nötr bir durum bulunmaktadır. Yani, birey bir örgütün bir üyesi olmasına rağmen örgütün amaçlarını başarmada aktif rol oynamaktadır. Her ikisi de birbirinin amaçlarını engellemeyecek şekilde kendi amaçlarına yönelmiştir.

Dördüncü durumda, bireyin amaçları örgütsel amaçlar ile belli oranda bütünlük sağlamaktadır. Örgütün amacı bireyin amacı, örgütün başarısı bireyin başarısı olarak algılanmaktadır. Yani her iki amacın birleşmesinde birey ne kendi amaçlarını gerçekleştirmede fedakarlık edecek ne de örgütün amaçları feda edilmiş olacaktır. Bireysel ve örgütsel amaçlar uyum içerisinde olduğu için birey örgütten, örgütte bireyden yararlanabilecek durumdadır. Bu durumda iyi motive edilmiş işgörenlerden örgüt daha fazla yarar sağlayacaktır.

Beşinci durumda ise, birey tamamen örgütle özdeş olmuştur. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar birbirinden ayrılamaz bir bütünlük oluşturmaktadır. Bireysel amaçlar örgütsel amaçları, örgütsel amaçlar bireysel amaçları göstermektedir. Her işgören ve yönetici için arzu edilen bir durumdur. Burada bireyi motive etmek için fazla çabaya gerek yoktur. Bireyin önüne konulan amaçların kendisi birer motivasyon aracıdır.

Bireylerin iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranış ve tepkileri kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Burada , aynı zamanda, birey çevreden gelen uyarıları kendi değer yargılarına göre yorumlayıp buna bağlı olarak tepkide bulunur.



Şekil 2.6 Amaç Belirleme Modeli (Yüksel, 1998:140).

2.1.2.6 Harold Kelley Atıf Teorisi

Atıf teorisi, diğer motivasyon teorilerindeki bireysel güdülemeden farklı olarak, bireyler arası davranış ile kişisel algılama üzerinde durmaktadır. Atıf teorisinin özellikleri şunlardır:

- Birey, dünyasını anlamlı hale getirme arayışındadır.
- İnsanların davranışlarını açıklamak için iç ve dış nedenlere atıfta bulunur.
- Bu atıfta bulunma büyük ölçüde mantıksaldır.

Atıf teorisinin kökleri eskilere dayanmakla beraber bu teorinin Fritz Heider'e ait olduğu kabul edilmektedir. Heider işyeri kuralları, örgüt iklimi gibi çeşitli dış güçlerin birleşerek davranışı belirlediğini savunmaktadır.

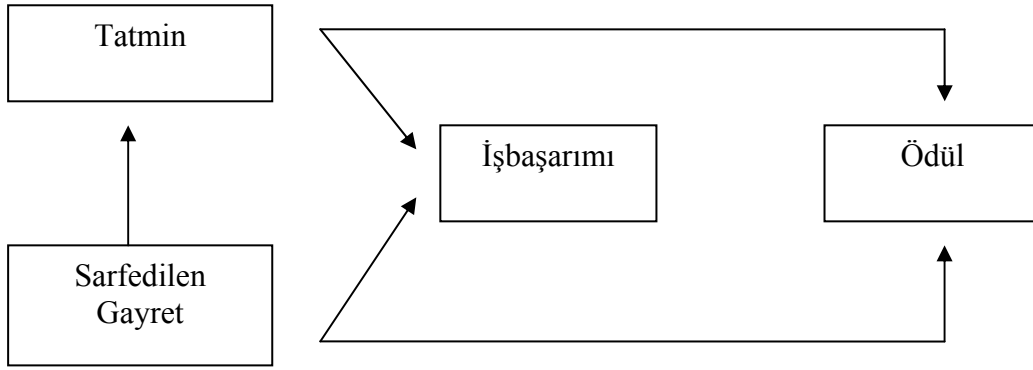
Harold Kelley'in geliştirdiği atıf teorisine göre ise, motivasyon insan davranışının "niçin"i üzerinde durur. İnsan davranışının nedeni çoğu zaman açıkça görülmediğinden davranış çevresel etmenlerin algılanmasına atfedilir (Yüksel, 1998:141).

Başarı ve başarısızlık algılaması birey ve bireyi gözleyen kişi tarafından farklı olarak algılanabilir. Örneğin; bir savaşın kazanılması durumunda askerler bu başarıyı kendilerinin çaba, cesaret ve yetenekleri gibi kişisel özelliklerine atfedebilirler. Komutanlar ise, kendilerinin uygulamış oldukları mkemmел savaş taktikleri ve manevralarına atfedebilirler. Eğer savaş kaybedilmiş olsaydı askerler kendi teçhizatlarının yetersizliğine karşın, karşı tarafın daha mkemmел teçhizatının olduğuna; komutan ise, askerlerin becerisizliklerine ve verilen talimatları dinlememelerine atfedecekti.

Davranışı belirlemede yapılan bir başka atıf denetim noktasıdır. Denetim noktası ile işgörenin işe ilişkin davranışının, i etmenler tarafından mı yoksa dış etmenler tarafından mı kontrol edildiği açıklanabilir. İç denetime yönelik olan bir birey kendi çıktılarının yetenek, beceri ve çabasıyla etkilenebileceğine inanır. Dış denetime yönelik birey ise, çıktıların kendi denetimi dışında kaldığına, dış faktörler tarafından belirlendiğine inanır. Denetim noktasının içsel veya dışsal oluşu bireyin davranışını değiştirebilir. Dış denetime yönelik bireylere kıyasla i denetime yönelik bireyler daha çok tatmin duyarak, katılımcı yönetim biçimini tercih ederek yönetici düzeyinde görev almak isterler (Yüksel, 1998:141). Üst ile astlar arasında daha iyi ilişkiler kurabilmek için etkin iletişim, yönetime katılma ve ekip çalışması gibi faaliyetler algılamadaki farkların azalmasına katkıda bulunmaktadır. Yani atıf teorisinin insan davranışlarının karmaşıklığını ve davranışı algılama, anlama ve bunları açıklamada önemli bir etken ve motivasyon aracı olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.2.7 Cranny ve Smith Motivasyon Teorisi

Cranny ve Smith de diğer teorilerden etkilenerek bir model geliştirmiştir. Her ikisine göre de, diğer ümit teorileri çok teknik terim kullanmakta ve motivasyonun sonucunu oldukça karmaşık hale getirmektedir. Cranny ve Smith çaba, tatmin, ödüller ve iş başarımı kavramlarından hareketle, daha basit ve anlaşılır bir teori geliştirmişlerdir (Can,1985:62).



Şekil 2.7 Cranny-Smith Motivasyon Modeli (Can, 1985:62)

Bu modelde görüldüğü gibi, dört etken arasında etkileşim açık olarak belirtilmektedir. Değişkenler, birbirlerine tek veya toplu biçimde etki yapmaktadır. Örneğin; ödül, gayret ve iş başarımı tatminle ortaya çıktığı gibi, ters bir ilişki düzeni içinde gayret ve tatminin artmasını sağlamakta ve iş başarımını da doğrudan etkilemektedir. Bu modelde de kilit öge gayrettir. Aslında modelin vurgulamak istediği başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Bunun yanında diğer öğelerin birbirlerine etkileri açık ve basit olarak ifade edilmiştir (Cankılıç, 1999:41).

2.2 MOTİVASYON ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Yöneticilerin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki olduğundan söz edebiliriz. İşgörenlerin hangi şartlarda hangi çeşit motivasyonu ve hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışanların performansını arttırmada şansı çok daha yüksek olmaktadır. Örgütte çalışan işgörenlerin örgütten beklentileri olduğu gibi örgütün de işgörenden beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin bazıları yazılı olan sözleşmelerle belirlenmiştir. Yazılı olan sözleşmelere ilave olarak tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Buna psikolojik anlaşma ya da sözleşme denmektedir (Eroğlu, 1996:257).

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliğinin aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğunu söylemiştik. Örneğin, bir işletmede uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin, bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı her zaman göstereceğini beklemek yanlış olur. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların, ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:147).

2.2.1 Ekonomik Motivasyon Araçları

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin esas ekonomik temele dayanmaktadır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine de bu açıdan baktığı bilinmektedir.

İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret kazanmaktır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmamış işçilerin sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden

beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkilidir (Ertürk, 2000:73).

2.2.1.1 Ücret

Ekonomik araçlar arasında en sık ve en uzun zamandan beri kullanılanı ücret artışıdır. Özellikle geleneksel yönetim politikalarını benimsemiş olan örgütlerde ücrete sıkça başvurulmaktadır.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonunu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtmaktadır. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye girme nedeni olduğu kadar aynı zamanda da onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü motivasyon özendirici araçtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:148).

Ücret , özellikle gelişmekte olan ve enflasyonu yüksek olan ülkelerde diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret uygulamalarından yana kullanmaktadırlar (Alkış, 2001:71).

İşgören, aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak ücretin tatmin edici olup olmadığını değerlendirmekte ve verimi ile işten elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını istemektedir. İşgörenin ücretinden memnun olması, alınan ücretin miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü miktarın eşit olmasına bağlıdır (Sapançalı, 1993:60).

“İyi bir yönetici işletmenin gelir durumu ile çalışanların gelir durumlarının iç içe olduğunu bilir. Yönetici çalışanlara yaptıkları çabanın karşılığını yüksek ücret ve ekstra gelir şeklinde dağıtarak herkesin kârdan pay sahibi olmasını sağlar” (Christiemill,

2001:44). Üretken ve katma değer yaratmayı esas alan bir ücret sistemi tutarlı bir ortamı oluşturur (Türkoğlu, 2002:75).

Ücret politikasının esas nedeni, işgörenleri güdülemekten daha çok, muhtemel çatışmaları önlemek ve belirli bir tatmin düzeyini korumayı amaçlamak olarak tanımlanabilir (Gellerman, 1983:335). Yapılan bir çalışmada “para çalışanın performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivasyon aracı olarak anlam kazanacağı” belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar organizasyonda performansları ve elde edecekleri ödüller arasında sıkı bir bağ olduğuna inanılırsa, o zaman para, kişileri motive eden bir unsur olmaktadır (Robbins&Decenzo, 2001:145).

Ücrete ilişkin olarak yapılan bir çalışmada ise kıdeme dayalı ücret ödemesinin motivasyon aracı olarak kullanılması önerilmektedir (Moriones, Sanchez ve Güell, 2004:1). Ücrete ilişkin olarak yapılan başka bir çalışmada ise çalışanların içsel motivasyonunun ücretlendirme sisteminden etkilenmediği ancak dışsal motivasyon ile ücretlendirme sistemi arasında önemli derecede pozitif ilişki olduğu sonuncuna ulaşılmıştır (Herpen, Praag & Cools, 2003:2).

2.2.1.2 Primli Ücret

İşgörenlerin almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir. Primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Zaman esas ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin gelişmesine neden olmuştur (Kuşluvan, 1999:57).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle ölçümün kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim seviyesinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında gerginlik doğabilir. Primli ücret alan bir işgören, genç bir

laboratuar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörende huzursuzluk yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:150).

İşletmeler tarafından; akord ücret sistemi, kazanç paylaşım modeli, öneri-ödül modeli, riskli kazanç modeli, kar paylaşım modeli, ikramiye ve bonus modeli ve kotalı prim modeli gibi primli ücret sistemleri üretim ve hizmetin miktar ve kalitesini arttırmayı amaçlayan ve çalışanları daha çok ödüllendiren, çalışmayanları ise motive eden özellikleri nedeniyle yaygın biçimde uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:220).

2.2.1.3 Kâra Katılma

İşgören motivasyonunun olumsuz bir şekilde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmelerden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir başka deyişle, her işgörenin aldığı ücret artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte, üretim artışından doğan kazanca nasıl katılma konusu, pek açık ve uygulanması pek kolay değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:151).

İşgörelere ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Bu konuda ilk uygulamalar 1800'lü yılların sonunda Amerika'da başlamıştır. 1950'li yıllardan sonra da Avrupa'da kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde kâra katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel ya da yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kâra katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönlendirmektedir (Ertürk, 2000:75).

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün, işgörelere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörelere sadece ücret

vermek yerine, özendirici bir araç olarak kâra katılmaları sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:151).

İşletmelerde kâr dağıtımını nakit veya hisse senedi dağıtımını yoluyla yapılmaktadır. Ancak zamanla dağıtılan hisse senetlerinin miktarlarındaki ve parasal değerdeki artışlar nedeniyle işgörenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımını kullanılmak istenmez. Oysa işgörenlerin yönetime katılmaları için iyi bir yoldur. Kâra katılma en az işgören kadar işletme içinde olumludur. Dönem sonunda kâr payı alamayan işgören hayal kırıklığına uğrar ve yönetimin bu konuda dürüst olup olmadığını düşünür. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla daha da büyük sorunlar ortaya çıkarır (Alkış, 2001:72).

2.2.1.4 Ekonomik Ödül

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:154).

Ekonomik ödüller ancak aşağıdaki koşullarda işe yarayabilir;

1. Verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye de değmelidir.
2. Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmelidir.
3. Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve kişisel kazanımlara doğrudan dayanır olmalıdır (Keenan, 1996:35).

Ekonomik araçların ise motivasyon amacı ile kullanılması sanıldığı kadar etkin değildir. İşgören çalışsa da insan insandır ve insanın tek amacının gelir sağlamak olduğunu düşünmek mümkün değildir. İşletmelerde ücret artışı ile verimlilik arasında beklenen ilişki her zaman görülmeyebilir. İşgöreni işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönülünü kazandıran, işletme ile bütünleştiren başka araçlarında olduğunu bilmek gerekir (Kuşluvan, 1999:59).

2.2.2 Sosyo – Psikolojik Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları içerisinde sosyo-psikolojik araçların önemi oldukça büyüktür. Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanın daha güzel ve rahat bir şekilde yaşam sürmesini amaçlamaktadır. Öyle ise insan bir amaç, işletmeler ise birer araçtır.

Motivasyon konusunda yapılan bir araştırmada geliştirilen bir model ile çalışanların sadece ücret aldıkları için değil çalışmaktan hoşlandıkları için işlerini sevdiği ortaya konmakta ve çalışanların kendileri hakkında daha iyi düşünceleri için içgüdüsel olarak motive edilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Defgaauw & Dur, 2003:2-3).

Motivasyon konusunda yapılan diğer bir araştırmada ise manevi açıdan motive edilmiş bireylerin standart teoride ifade edilenden daha işbirlikçi davranış göstereceği ve bundan dolayı bir şirket etik olarak güçlü şekilde motive edilmiş çalışanları etkilediğinde işten kaytarma gibi manevi açıdan tehlikeli problemlerin azalacağı belirtilmektedir (Brekke & Nyborg, 2004:1).

İşletme sahiplerine yönelik yapılan bir motivasyon araştırmasında ise finansal olmayan motivasyonu özendirici araçlarla ve özellikle manevi açıdan motive edilmiş işletme sahiplerinin daha kaliteli ürün üretme çabası içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Morton & Podolny, 2002:453-454).

İşgörenleri mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak yöneticilerin amacı olsa bile, işgörenlerin tümünü mutlu kılacak benzer bir ortam yaratmak ne yazık ki her zaman mümkün değildir. Birisi için geçerli olan bir çalışma ortamı diğeri için geçerliliğini kaybetmiş olabilir. Çünkü o ortamda beklediği gereksinimler daha önce doyurulmuştur ve onun için başka gereksinimlerin bulunduğu başka bir ortam yaratılmadıkça çalışma mutluluğuna ulaşmaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156).

2.2.2.1 Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin çoğu, bağımlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimlerine önem verirler (Akat ve Diğ., 1999:211). İşgörenlerin bağımsız çalışmalarına imkan veren yönetici bireyin kendine güven duygusunun gelişmesine sebep olacaktır. Böylece birey kendisini işletmenin bir üyesi ve grubun içinde değerli bir kişi olarak hissedecektir. Bu his onun verimli çalışmasını sağlayacaktır (Alkış, 2001:60).

Çalışmada bağımsızlık kavramı, sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hala varlığını koruma savaşı veren küçük işletmelerde, bağımsız çalışma duygusunu doyumak kolay olmasına karşın günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyumak ne yazık ki kolay olmamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik araçlar yardımı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç, kolaylıkla ortaya çıkarılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz. 2003:157).

2.2.2.2 Kendine Güven

İnsan için en önemli olgulardan bir tanesi de kişinin kendisine güvenmesidir. Kişi eğer kendisine güveni varsa başarılı olma olasılığı daha yüksek olur. Güvenin oluşabilmesi için ise, işletme yönetimi tarafından işgörene gerekli önemin verilmesi gerekir. Yönetici işgörene güvenmeli, hatalardan dolayı azarlamak yerine uygun dille uyarmalı, yetersiz olduğu konularda devamlı olarak eğitim vermelidir. Böylece işgörenin kendine olan güveni artacaktır. Bu da iş verimini olumlu yönde etkileyebilir.

Motivasyona ilişkin yapılan bir araştırmada çalışanların motivasyonel duruşunun grup ve organizasyon düzeyindeki faaliyetleri etkilediği ve örneğin iki organizasyon arasında bir birleşme olduğunda sonuçta oluşan organizasyondaki motivasyon özendiricilerinin ve kültürün farklı olabileceği belirtilmektedir. Çalışanların motivasyonel duruşunu anlamak için yöneticiler bu değişimlerin çalışanların yeni şirket için çalışma isteğini nasıl etkileyeceğini daha iyi tahmin etmelidir (Cardona, Lawrence & Espejo, 2003:13).

2.2.2.3 Dürüstlük

Çoğu insan verdiği sözleri tuttuğunu ifade eder. Oysa daha bunu söyledikleri gün bile, pek çok sözlerini tutmadıkları görülür. Çalışanlar yöneticilere ilişkin bu gibi durumları anında görmekte ustadır ve tepkisini yöneticileri suçlayarak, dedikodu yaparak ve şikayet ederek ortaya koyarlar. Dürüst olmak için, sözünü tutmak ve gerçeği söylemek gerekir (Emmerich, 1999:10).

Yöneticilerin dürüst davranmalarının işgörenlerin kendilerini işletmeye bağlamalarında önemli katkısı olacaktır. Çünkü bireyler kendisinden emin oldukları kişilerle çalışmak isterler (Alkış, 2001:64).

2.2.2.4 Adaletli Olmak

Adaletin pek fazla görülmediği günümüzde bireyler elinden geldiğince adil davranmanın yollarını aramalıdır. Adalet eşitlik demek değildir. Eğer olağanüstü performans gösteren bir işgöreninize ödül olarak verebileceğiniz teşvikleriniz yoksa, performansa göre ücret ödemek adil sayılmaz (Emmerich, 1999:10).

Yöneticiler kendi emri altında bulunan çalışanların haklarını korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Yükselme ve performans değerlendirme işlemlerinde adil olmalıdır.

2.2.2.5 Değer ve Statü

Yönetici, bir yandan işgörenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörü ile karşılarken, diğer taraftan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Statü ise, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamak önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:1599).

Örgütte bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten bir sosyal hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet işgörelere duyurulmalıdır. Böylece; işgörende, işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakarca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük önemi olduğu bildirilerle ve yapılan toplantılarla herkese duyurulmalıdır (Alkış, 2001:66).

Bu konuda ilgi çekici önemli bir faktör de çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. İşgören böyle bir işletmede çalışmaktan gurur

duyacaktır. Tanınmış bir işletmede çalışma işgörene toplumda statü sağlamaktadır (Sapançalı, 1993:64).

2.2.2.6 Gelişme ve Başarı

Birçok kişi örgüte girdikten sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim ve birikimlerine de dayanarak daha yüksek basamaklara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar (Kuşluyan, 1999:60).

Bir işyerinin başarısı, işgörenlerinin teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:160).

Yönetim işgörelere, eğitim yoluyla yükselme imkanı sağlamakla birlikte, bireyler günümüz bilgi ve teknoloji çağında olması itibariyle kendilerini sürekli yenilemek zorundadır. Yönetim bu imkanları bulamadığı takdirde işgörenlerin teknolojinin gerisinde kalmalarına neden olacaktır. İşletmede niteliksiz işgörenin çoğalması ile birlikte kalitesizlik, verim düşüklüğü ve maliyetlerin yükselmesi durumu ile karşılaşılabilir.

2.2.2.7 Çevreye Uyum

İşgörenler çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına olduğu kadar sosyo-psikolojik şartlarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astları ile en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de

tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi halinde yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:161).

2.2.2.8 Öneri Sistemi

Motivasyonda işgörenleri sosyo-psikolojik açıdan çalışmaya özendirerek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi aynı zamanda örgütte demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. Örgütte çalışan işgörenler düşüncelerini ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorlarsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görünenler uygulamaya konulursa, o işletmedeki işgörenler ile yönetenler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına adım atılmış olur. Ayrıca işgören-yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesi ile kesilmemeli, tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. İşgören, örgüte ilişkin düşüncesini kişisel sorunlarını, üstlerine iletme olanağı veren bir sistem olarak yorumlanmalıdır (Kuşluyan, 1999:60).

Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi işletmesinin daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönünün, gereksiz ve yararsız önerilerle üst kademedekilerin zamanını harcamak olduğunu söyleyebiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:163).

2.2.2.9 Psikolojik Güvence

İşgören, çalışma ortamında sosyal güvence istediği gibi psikolojik güvence de istemektedir. Psikolojik güvence, bireylerin çalıştıkları iş ortamının atmosferine bağlıdır. İşyerinin çalışma ortamı işgörenlerin psikolojik olarak rahat etmelerini sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu duruma göre iki yaklaşımdan söz edilmektedir.

Birincisi; çalışma atmosferini bozan olumsuz, tehlikeli ve zararlı psikolojik öğelerin ortadan kaldırılmasıdır. Örneğin; çok gürültülü bir ortamda çalışan kişilerin psikolojik olarak gürültüden rahatsız olabilirler. Gürültü ortamını ortadan kaldırmak gerekir. İkincisi; olumlu nitelikli çalışma koşullarının oluşturulmasıdır. Çalışma ortamında psikolojik güvenceyi sağlayamayan işletmelerin veya örgütlerin başarılı olmaları mümkün değildir (Alkış, 2001:68).

2.2.2.10 Takdir Edilme

Takdir edilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında çalışanların motive edilmesinde çok önemli bir özendirme aracıdır (İncir 2, 1985:47). Takdir edileme işgörenlerin kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. İşgörene güzel bir söz söylemek, diğer çalışanların önünde başarılarını sözle takdir etmek ya da takdirname belgesi vermek gibi yollarla işgörenlerin göstermiş oldukları başarılar değerlendirilerek iş arkadaşlarının gözünde değerleri arttırılabilir.

2.2.2.11 Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yönelebilir. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir;

- **Sportif uğraşlar** : Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, maçlar veya turnuvalar düzenlenir.
- **Geziler** : Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.
- **Kütüphane** : İşgörenlerin kültürel bilgilerini genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- **Özel günler ve eğlenceler** : İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık

ve geleneklerine göre değişir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi gibi olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:164).

2.2.3 Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlar

Motivasyon iřęören davranışını yönlendiren içęüdüdür. Herhangi bir kişinin bir görevini yapması ya da bir amacı başarması için gerekli içęüdünün şiddeti motivasyonun seviyesini tanımlamaktadır. Motivasyon karmaşık bir kavramdır. Açıkçası hiçbir yol gösterici kurallar dizisi motive edilmiş iřęörenler sağlayamaz. Bir iřęörenin motive edici bulduğu bir şeyi diğer iřęören motive edici bulmayabilir. Bu nedenle yöneticiler iřęörenlerin motivasyonu için farklı yönetmel araçlar kullanmaktadır. Yöneticilerin kullandığı bu araçlar aşağıda daha ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

2.2.3.1 İş Planlaması

İş planlaması bir işin metotlarını, içeriğini ve ilişkilerini yeniden düzenlemek, daha uzmanlaşmış bir hale sokmak için yapılan çalışmalardır. Yapılan araştırmalar, iyi bir şekilde planlanmış işlerin, iřęörenlerin motivasyonu, tatmini ve gösterilen performansın kalitesi üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle iş planlaması, iş verimliliğini ve iřęörenin çalışma kalitesini arttırmayı hedefleyen, spesifik işlerin değişikliğini içeren bir aktivitedir (Oral ve Kuşluvan, 1997:108).

Yapılan araştırmalar, iyi bir şekilde planlanmış işlerin, iřęörenlerin motivasyonu, tatmini ve gösterilen performansın kalitesi üzerinde büyük ölçüde etkili olduğunu göstermektedir. Bu sebeple iş planlaması, iş verimliliğini ve iřęörenlerin çalışma kalitesini arttırmayı hedefleyen ve spesifik işlerin değişikliğini içeren bir aktivitedir.

İş planlaması ile iřęörenlerin motivasyonunu arttırmak için, görevlerin aşağıda belirtilen özellikler göz önünde tutularak planlanması gerekmektedir (Alkış, 2001:76):

- Birbirine uygun işlerin kombine edilmesi,
- Sonuçlandırılmış başarılı bir işe önemli ölçüde destek verilmesi,
- Metotlarda çeşitlilik sağlanması,
- Performansta bir geri bildirim sağlanması,
- Yetkilerin kullanımına olanak verilmesi,
- Herkesin sorumluluk taşıması,
- Tüm çalışanların birbirini kontrol etmesi.

2.2.3.2 Amaç Birliği

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarının “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” olduğunu bilmek gerekir. Başka bir deyişle, işletmeler “para kazanmak” kadar “insan kazanmak” politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olur. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörenlere yaklaştırmak olduğunu söylemek doğru olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:165).

Örgütteki sorunlu insanların motivasyonuna yönelik yapılan bir çalışmada ise işle ilgili amaçların yitirilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının işgörenin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ve yöneticilerin işgörenlere sorumluluklarını dağıtmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bu sayede yöneticilerin işgöreni bir sorun değil anlaşılması gereken bir kişi olarak göreceği belirtilmektedir (Nicholson, 2003:59).

Yönetim, örgütün ve işgörenlerin amaçları arasında bütünleştirme sağlayabiliyorsa ve işgörenleri örgütün amaçlarına yakınlaştırabiliyorsa o zaman işgörenlerden azami fayda sağlayabilir. Aynı zamanda işgörenlerde kendi amaçlarına bu yolla daha kolay ulaşabileceğini bilmelidir.

2.2.3.3 Kararlara Katılma

Kararlara katılma, astların amaçlarının alışlageldiği gibi sadece üstler tarafından değil iki tarafın katılımı ile birlikte belirlenmesi ve ulaşılabacak sonuçların ne olması gerektiğinin ya da hedeflenecek performans standartlarının yine uzlaşma yolu ile önceden belirlenmesidir. Astların gerek amaçları belirlemede ve gerekse sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi motivasyonu da beraberinde getirebilir (Alkış, 2001:64).

Bugün üzerinde konuşulan motivasyon tekniği “katılmalı yönetimdir”. Bu şekilde işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılan işgörenler, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:169).

2.2.3.4 Yetki ve Sorumluluk

İşgörenlerde, saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı olarak da yetki ve sorumluluk devri belirtilmektedir. Bu iki kavram sayesinde, işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yönetici giderek artan sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltabilir (Kuşlvan, 1999:64).

İşletmeler merkezci ya da merkezci olmayan model içinde yönetilir. İlk model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde, yetkiler, üst karar merkezinde toplanır. Karar alma mekanizması yavaşlar. Az sayıda işgörenler yönetilir ve sürekli denetim altında tutulur. Burada yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu dengesizlik işgörenler üzerinde

olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü, işgören verilen sorumluluk kadar yetkininde verilmesini haklı olarak ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:167).

İşgörenler, kendi yaptıkları iş üzerinde daha fazla yetkiye ihtiyaç duyarlar. Almış oldukları her karar yöneticiler tarafından kontrol edilirse, kendilerini güçsüz ve gereksiz görürler. Bu nedenle yaptıkları işle ilgili kararlarda kendilerine söz hakkı tanınmasını isterler (Arzova, 2001:21).

İşletmenin etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için, bütün örgütsel birimlerin birbirleri ile yetki bağları ile bağlanması gerekir. Yetki yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. Yetki, yöneticinin saptanan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki devri ise, bir yöneticinin veya örgütsel birimin bir başka yönetici ile veya örgütsel birime belirli görevleri yapabilmesi için yetki vermesidir (Alkış, 2001:61).

2.2.3.5 Eğitim ve Yükselme

Eğitim bir gereksinimdir. Gütülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni teknikleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilim konularında yetişme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:168).

Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yolu ile daha iyi ve daha üst görevlere yükselmektir. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst sorunlara yöneltir. Aralarındaki bu sıkı ilişki nedeniyle bu iki terimi çok farklı biçimde değerlemeye gerek yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:168).

Bunun yanında yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisine daha çok güven duyar; kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar (Sapancalı, 1993:61). Çalışanların doğasından gelen bir yükselme isteği vardır. Çalışanlar işe başlarken terfi imkanlarının olup olmadığına dikkat ederler. Özellikle de terfiler performans esasına göre yapılıyorsa, çalışanlar tüm bilgi ve gayretini ortaya koyacaktır (Batmaz, 2002:47).

2.2.3.6 İş Genişletme

İş genişletilmesi de işgörenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik yöntemlerden biridir. İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgörenin, tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmek demektir.

İş genişletilmesi ile aynı görevler daha fazla çeşitlilik içerisinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Bunun yanında işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve kişilerin yetenek ve becerilerinden daha çok yararlanılmaktadır. İşin genişletilmesi için çalışanların oryantasyonu gereklidir ve böylece çalışanların yetenekleri, bilgileri ve tecrübelerini geliştirmeleri söz konusu olmaktadır. Böylece, çalışanların motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işlerin elde edildiği görülmüştür (Oral ve Kuşluyan, 1997:110).

2.2.3.7 İş Zenginleştirme

İş zenginleştirilmesi, işin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde iş genişletilmesinde uygulananın tersine; daha çok yerine getirilmesi gereken görev değil, daha çok sorumluluk ve özerkliğin verilmesi söz konusudur (Alkış, 2001:77).

İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yetki ve sorumluluklar yüklenilir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde işgörenler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:172).

Zenginleştirilmiş şekilde organize olmuş işler ise, işgörelere kendi işlerini planlama, yönetme ve kontrol etme, performanslarını değerlendirme ve düzeltme olanağını vermektedir. Böylece işgörelerde iş motivasyonu artmakta ve verimlilik yükselmektedir (Oral ve Kuşluvan, 1997:110).

2.2.3.8 İş Rotasyonu

İş rotasyonunu, basit olarak, çalışanın aynı organizasyon içinde bir işten diğerine, geçici olarak geçiş yapması şeklinde tanımlayabiliriz. İş rotasyonunda amaç, işgörelerin birden çok bölümde görev yaparak, değişik nitelikteki işleri öğrenmeleri, böylece hem işgörelerin beceri açısından geliştirilmesi hem işletmenin genel olarak nasıl yürütüldüğüne ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olmalarıdır (Alkış, 2001:76).

İş rotasyonu ile farklı yetenek ve tecrübelerle sahip işgörelere bir araya gelmekte, özellikle uzmanlaşmış işlerin monotonluğunun ortadan kaldırılması da mümkün olmaktadır. Böylece işletme bünyesinde işgörelere niteliğinin artarak daha değerli konuma gelmesi, edinilen bilgi ve tecrübelerle işgörelere kişisel güvenlerinin artması gibi yararlı sonuçlar elde edilmekte ve bu sonuçlar kişileri işe motive edici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997:110).

2.2.3.9 İletişim

İşletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. İşletmeler de çalışanların birbirleriyle

olduğu kadar üstleriyle de kurdukları iyi bir iletişim çalışanların çalışma isteğini arttırıcı bir faktördür. İşletme içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkanları sağlayarak kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından çok önemlidir (Sapançalı, 1993:62).

İşletme iyi bir sosyal yapı oluşturmak istiyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcamalıdır. İşgören, çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. İşletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgi edinmek ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:170).

Bu konuda sağlık hizmetlerinde çalışanlar üzerinde, iki hastanede yapılan alan araştırması sonucunda, en önemli motivasyon faktörünün sosyal çevre ve özellikle iş arkadaşlarıyla ve üstlerle kurulan iyi ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bennett, Gzirishvilli & Kanfer, 2000:iii).

2.2.3.10 Özel Günlerde İşgöreni Hatırlamak

İşgörenlerin kendilerini işletmenin veya örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak olan araçlardan bir tanesi de yönetim tarafından özel günlerde (doğum günü, evlenme yıldönümü, milli ve dini bayramlar, işletme için önemli olan günler vb.) hatırlanmasıdır. Bu gibi günlerde işgörenlerin küçük bir hediye veya tebrik kartı ile hatırlanması, kendilerini moral olarak iyi görmelerini sağlayacak ve işletmeye daha fazla bağlayacaktır. Bireyin verimli olmasını sağlayacak olan bu davranış, işletmenin de kârlı olmasını sağlayacaktır (Alkış, 2001:69).

2.2.3.11 Sendikalaşma

Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarında ise daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı için, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaları, çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmaları gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993:165).

Çalışanlar, tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçların sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedirler. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendi haklarının suistimal edildiği düşüncesinde olan çalışanların haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği düşüncesindedirler (Sapançalı, 1993:62). Hatta kendi başlarına yönetime kabul ettiremedikleri isteklerini sendikalar aracılığı ile yönetime ve daha üst taraflara kabul ettirebilirler. Günümüzde yöneticiler sendikalara gerek bırakmadan sendikaların yapacakları işleri kendileri işgörenlerine bir teşvik aracı olarak vermelidir (Alkış, 2001:70).

2.2.3.12 Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri uygulamalarının amacı, devamsızlıkları önlemek, verimliliği arttırmak, fazla mesai harcamalarını düşürmek, yönetime karşı beslenen olumsuz duyguları kaldırmak, trafik yoğunluğundan doğabilecek işe geç gelmeleri önlemek ve işgörelere bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatmini sağlamaktır (Ertürk, 2000:97).

Esnek çalışma saatleri uygulamasının bir başka uygulama şekli de günlük iş saatlerini arttırarak haftalık çalışma günlerini düşürmektir. Bu uygulama çalışma yoğunluğunu arttırması sebebi ile yönetim tarafından koordinasyonun sağlanması için

olumsuz bir uygulama olmasına rağmen çalışan anneler tarafından benimsenen bir uygulamadır (Alkış, 2001:79).

2.2.3.13 Fiziki Çalışma Şartları

İşgören evinden çok zamanını işletmede geçirir. Çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma için zevk verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma ve gürültü işgörenin çalışma isteği ve performansı üzerinde önemli ölçüde etki etmektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut edecektir. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören, istekleri doğrultusunda gerçekleşirse bu koşulların etkililiği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:173).

2.2.3.14 Müzik Eşliğinde Çalışma

Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimini arttırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı yapılan bir çok araştırmayla belirlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:173).

2.2.3.15 Grup Çalışması

Örgütsel-yönetmel araçlarda çalışanların gruplara ayrılmasını ele aldığımızda çalışanlar gruplara ayrıldığı zaman; amaçların ve görevlerin paylaşılması, bireylerin katılımının sağlanması, başarının paylaşılması, grup üyelerinin birbirine destek olması ile birlikte daha güçlü motivasyon unsurlarının söz konusu olduğu belirtilmektedir (Johnson, 1999:83-84).

Grup çalışması özellikle yeni bir yönetim şekli olan toplam kalite yönetimi uygulamalarında kalite kontrol çemberlerinin oluşturulmasında görülmektedir. Kalite çemberleri, çözümleyiciliği öğretip geliştirmesi, sorumluluk vermesi, yetkiyi paylaşması, karşılıklı gelişimi ve öz gelişimi sağlaması, üretkenliği artırması, saygı kazandırması ve araştırmacılığa yöneltmesi gibi sağladığı birçok yararla bireyin öz doyum sağlamasına ve motivasyonun artmasına katkıda bulunmaktadır (Atilla, 1999:26). Yapılan bir araştırmada kalite kontrol çemberleri uygulamaları ile birlikte çalışanlar arasında sağlanan etkin iletişim ve amaç birliği, geliştirilen kişilik ve liderlik yetenekleri ile işletmede belirtilen amaçlara daha çok ulaşıldığı ve bireylerin motivasyonlarının arttırıldığı belirtilmektedir (İraz ve İnce, 2002:44-45).

2.2 MOTİVASYON ARAŞTIRMASINDA KULLANILAN PRATİK VE PSİKOLOJİK YÖNTEMLER

İşletmelerin yapısına ve gelişmesine bağlı olarak hangi tür motivasyonun daha etkin ve uygun olacağını saptamak amacıyla geliştirilen yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Altınöz, 1999:96):

1. Davranış ölçekleri,
2. Psiko-sosyal anket yöntemi,
3. Verilerin anında işlenmesi yöntemi,
4. Sosyometrik testler,
5. Psiko-teknik testler,
6. Dilek kutusu,
7. Kişisel görüşme,
8. Klinik görüşme,
9. Analiz grubu,
10. Sosyal rasyolar.

2.3.1 Davranış Ölçekleri

Önceden saptanmış normlara göre birey davranışlarının ölçülmesi anlamına gelir. Bu yöntem sübjektif nitelik taşıması nedeniyle pek kullanışlı değildir. Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde hazırlanıp standartlaştırılmış bir dizi önermeye “doğru buluyorum”, “doğru bulmuyorum” gibi sözlü bir tepkide bulunur. Daha sonra bu tepkiler bir bütün olarak incelenir ve davranışlar konusunda bir ilerlemeye gidilir

2.3.2 Psiko-Sosyal Anket Yöntemi

Bu yöntem bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını düşünce, duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az ya da çok miktarda yazılı sorulardan oluşan bir test türüdür. Psiko-Sosyal anketin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Altınöz, 1999:96):

- a) Kişisel verilerin elde edilmesi,
- b) Çevre ile ilişkiler üzerinde verilerin toplanması,
- c) Bilgi, düşünce ve bekleme düzeyinin saptanması,
- d) Davranışlar ve motivasyon konusunda bilgi toplanması.

Bireylerin davranışlarını etkileyen güdülerin saptanmasında başarılı rol oynayan psikolojik anket uygulanırken şu sıra izlenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:175).

- 1) İlk aşamada, bireylerin davranış ve kişiliklerinin farklı yönleri ortaya konmaya çalışılır.
- 2) İkinci aşamada, birey davranışlarının çeşitli özellikleri kantitatif yöntemlerle ölçülür.
- 3) Son aşamada ise bireylerin davranış yapılarına göre sınıflandırılması yapılır. Bireyler karakter yapılarına göre çeşitli tiplere ayrılır. Bu amaçla bireyin çevreye uyumu, sorunlar karşısında takındığı tutum, ilgi ve eğitim derecesi ölçüt olarak kullanılır.

2.3.3 Verilerin Anında İşlenmesi Yöntemi

Bu yöntemle , istek , yakınma ve tepki biçiminde belirlenen hoşnutsuzlukların yer aldığı bilgi ve dökümanlar analiz edilir. Bu yöntemin üstün yanı, verilerin anında değerlendirilmesi; sakıncalı yanı ise, bilgi kaynaklarına büyük ölçüde güvensizlik duyulmasıdır.

2.3.4 Sosyometrik Testler

Bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturacak grubun diğer üyeleri ile ilişkilerini belirleyen bir yöntemdir. Bu testler, ilişkiler düzeninde beliren önemli sorunların ortaya çıkarılmasında kullanılabilir. Ancak yakınlık derecesini ve saptanan çalışmaların gerçek nedenlerini göstermezler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:176).

2.3.5 Psiko-Teknik Testler

Psiko-teknik ölçüm ve değerlendirme yöntemi belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçü tekniğidir. Psiko-teknik yöntemlerle yapılan değerlendirme çalışmalarının büyük bir kısmı, bireyi öz alarak değerlemeye yöneliktir. Bu amaçla değişik testler kullanılır. Bu testler, bireyin düşünsel ve bedensel düzeyini saptamaya çalışır. Psiko-teknik testler daha çok işgören işe alınırken, seçim aşamasında kullanılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:176).

2.3.6 Dilek Kutusu

Bu yöntem, işgörenlere hoşnutsuzluk nedenlerini ve isteklerini , kendi isimlerini belirtmeksizin, kağıt üzerine yazarak belli yerlere konulan kutulara atma imkanı verir. Bu yöntemde zorlayıcı bir unsur yoktur. Sadece işgörenin kendi rızası ile olur.

2.3.7 Kişisel Görüşme

Kişisel görüşme, işgörenlerin ilgi alanları, davranış yapılarını ve gereksinme kaynaklarını yakından tanıma ve gözleme imkanı verir. Bu kişisel görüşmeler sosyal içerikli önemli faktörleri de yansıtır. Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

- Görüşmenin temel amacı görüşülen kişinin ilgi ve gereksinmelerini tanımadır.
- Görüşmecinin yönelttiği sorulara yanıt ararken işgörenlerin işletme içinde ya da dışında etkilendiği sosyal sorunlar araştırılır.
- Görüşmenin en güç yönü psikolojik olamdır.

2.3.8 Klinik Görüşme

İşgörenlerin her sabah işe geldiklerinde her gün yenilenen kişisel sorunlarını da birlikte getirirler. İyi yönetici işgörenlerin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendiği kadar işletme dışından getirdiği sorunlarla ilgilecek zamanı olmayabilir. Bu durumda işletme yönetimi isterse tıpkı bir işletme doktoru gibi örgütte işgörenlerin psikolojik sorunlarıyla ilgilecek bir işletme psikoloğu görevlendirebilir. Psikoloğun asıl görevi, bazen zannedildiği gibi işçiye öğüt vermek ve akıl öğretmek olmayıp, işçilerin kendi hoşnutsuzluk nedenlerini anlamaya ve onları bizzat çözümlemelerine yardımcı olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:178).

Bu görüşmede işgöreni zorlayıcı bir yön yoktur. Klinik görüşmeyi diğer görüşme yöntemlerinden ayıran en belirgin nitelik standart sorunlardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız bir yöntemin seçilmiş olmasıdır. İşgören istediği zaman psikoloğ danışmanına gidip sorunlarını açabilir.

2.3.9 Analiz Grubu

Kişisel görüşme yöntemiyle elde edilmek istenen verilerin bu kez grup içinde değerlendirilmeye çalışıldığı görülür. Gruba katılanlar demokratik bir ortamda, özgürce, işletme içi ya da dışından kaynaklanan hoşnutsuzluklarını dile getirirler. Ancak bu hoşnutsuzlukların bir bölümü yapay ve duygusal nedenlere dayanır ki analiz grubunda bunlar elendiğinden, gerçek hoşnutsuzlukların bulunması kolaylaşır.

2.3.10 Sosyal Rasyolar

İstatistiksel bir araç olarak özellikle finansman konularında sık kullanılan rasyolar, personel yönetimi alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Burada işgörenlerin görüşlerine başvurmaksızın bazı bilgilerin elde edilmesi rasyolar aracılığı ile giderilir.

Rasyoların kullanım nedeni, işletmelerde sosyal ilişkilerin ölçümünde sadece sözlere dayanan verilerin yeterli olmamasından kaynaklanır. Özellikle davranışlarla bütünleşmesi gereken işgören sorunlarının ölçülmesi oldukça zor dur ve çoğu zaman önceden görünmeyen hızlı değişmelere bağlıdır (Altınöz, 1999:102).

Sosyal rasyoları iş rasyosu, çalışma saatleri rasyosu, ücretleme rasyosu, kıdem rasyosu, işgören değişim hızı rasyosu, devamsızlık rasyosu, eğitim rasyosu ve yükselme rasyosu olarak sekiz rasyo kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: MOBİLYA VE GIDA SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMA EVRENİNİN BELİRLENMESİ VE YÖNTEMİ

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada işletmelerde motivasyonunun önemi ve işgörören motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bugüne kadar motivasyon ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak günümüzde insana verilen önemin artması ile birlikte bu konuda da daha çok araştırma yapmak gerekmektedir.

Günümüz global dünyasında rekabetin ana şartlarından biri de insan odaklı düşündür. Rekabetçi ortamda insan odaklı düşünürken organizasyonların buldukları sektörde rakiplerine karşı lider konuma gelmesinde yeni stratejik yönetim teknikleri uygulanmaktadır. Bu yeni stratejik yönetim anlayışlarından biri de “Toplam Kalite Yönetimi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde de birçok işletme misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmenin ve stratejik düşünmenin bir yolu olarak bu yönetim anlayışının önemini kavramış ve işletmelerinde uygulamaya başlamıştır. Yaşanan bu değişim bu alanda da araştırmalar yapılmasını ve Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmeler üzerindeki etkisinin irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu söylediklerimizden hareketle araştırmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerde işgören motivasyonunu etkileyen faktörler ile TKY felsefesinin işgören motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmamızda bu amaç çerçevesinde Bursa İli'nde mobilya sektöründe Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan üretim işletmesindeki mavi yakalı işgören motivasyonunu etkileyen faktörler ile TKY felsefesinin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi ve Balıkesir İli'nde gıda sektöründe Toplam Kalite Yönetimini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan üretim işletmesindeki beyaz yakalı işgören motivasyonunu etkileyen faktörler ile TKY felsefesinin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Teori bölümünde TKY felsefesi ve motivasyon ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Uygulama bölümünde ise araştırma amacımız kapsamında oluşturulan hipotezler ile birlikte işgören motivasyonunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerden biri olacağı varsayılan TKY faktörü ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisi değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışma ile bu alanda yapılacak olan diğer araştırmalara dayanak oluşturacak bir alt yapı oluşturulması hedeflenmiştir.

3.1.2 Araştırma Evreninin ve Örneklem Hacminin Belirlenmesi ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini araştırma yaptığımız mobilya sektöründe ve gıda sektöründe TKY felsefesini uygulayarak faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerdeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı mobilya ve gıda sektörlerinin seçilmesinin en büyük nedenleri TKY uygulamaları ve sektörlerinde söz sahibi olmalarıdır. Bu nedenle araştırmaya konu olan anket çalışması bu iki sektördeki işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu mobilya sektöründeki işletme çalışanlarına toplam 250 anket gönderilmiş ve %94,8 yanıtlanma oranıyla 237 anket geri dönmüştür. 237 yanıtta 6'sı tamamlanmamış yanıtlar ve 3'ü güvenilmeyen yanıtlar yüzünden araştırmaya dahil edilmemiştir. Böylece çalışmada son olarak veri analizleri için 228 kullanılabilir anket kalmıştır. Gıda sektöründe ise işletme çalışanlarına toplam 140

anket gönderilmiş ve %82,8 yanıtlanma oranıyla 116 anket geri dönmüş ve veri analizleri için kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi ise araştırma sonuçlarının çabuk ve kolay bir şekilde ortaya konulmasını sağlamak amacıyla basit tesadüfi örnekleme yöntemidir. Ayrıca araştırmanın uygulama bölümünde örnekleme sonucu elde ettiğimiz verilerden yararlanarak üzerinde çalıştığımız istatistiksel yöntemler ile bulduğumuz sonuçlar sözü geçen işletmelere yaygınlaştırılmıştır. Bu çalışmada neden-sonuç araştırması ile çıkarımsal istatistik çalışması ve tanımlayıcı araştırma ile de betimsel istatistik çalışması söz konusudur.

3.1.3 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı elde edilmiştir. İşgören motivasyonunun belirlenmesi için yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan anket çalışması araştırmanın türünü ortaya koymaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda iki bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Uygulanan anket soru formu mobilya sektörü için **EK-1**'de ve gıda sektörü için **EK-2**'de yer almaktadır. Anket formunun birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular mobilya sektöründe ve gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yapısına uyarlanmıştır.

İkinci bölümde ise beş ölçekli likert tipi 26 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki soruların ilk 12 tanesi işgörenlerin motivasyonunu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış olup motivasyonu oluşturan faktörlere göre soruların dağılımı aşağıdaki gibidir:

Motivasyonu oluşturan faktörler:

- **Ekonomik Faktörler**

- Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.
- Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.

- **Sosyo – Psikolojik Faktörler**

- Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.
- Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi bir ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.
- Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.
- Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.
- İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.

- **Örgütsel – Yönetsel Faktörler**

- Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.
- Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.
- Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.
- İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.
- Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.

İkinci bölümdeki soruların diğerleri ise (son 14 soru) işletmedeki TKY uygulamalarına yönelik olarak hazırlanmış olup TKY'nin ISO 9001:2000'e göre adımları ele alınarak 5 grupta değerlendirilmiş ve her bir gruba ilişkin soruların dağılımı aşağıda belirtilmiştir (Efil, 2003:36);

TKY'nin ISO 9001:2000'e göre adımları:

- **Kalite Yönetim Sistemleri**

- İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.
- Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.

- **Yönetimin Sorumluluğu**

- Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.
- İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.
- İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.

- **Kaynakların Yönetimi**

- İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.
- Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.
- İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini tamamen rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.

- **Ürün Gerçekleştirme (Süreç Yönetimi)**

- Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.
- Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.
- Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.

- **Ölçme, Analiz ve İyileştirme**

- İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.
- İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.
- Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.

3.2 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, SINIRLARI, VARSAYIMLARI VE HİPOTEZLERİ

İşgören motivasyonunun incelenmesine dayanan bu araştırmanın temel problemi; işgören motivasyonunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerden biri olacağı varsayılan TKY faktörü ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisini değerlendirmektir.

Araştırmanın sınırını işgören motivasyonunun mobilya sektöründe ve gıda sektöründe TKY felsefesini uygulayarak faaliyetlerini sürdüren işletmelerde değerlendirilmesi ve anket sorularını yanıtlayan gönüllülerin bu işletmelerde çalışıyor olması oluşturmaktadır. Ayrıca mobilya sektöründe mavi yakalı işgörenler üzerinde ve gıda sektöründe ise beyaz yakalı işgörenler üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama çerçevesinde hazırlanan anket formuna alınan motivasyona ilişkin faktörler ve TKY uygulamasına ilişkin faktörler de yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulduğu için hazırlanan anket formunun özellikleri ve soruların dağılımı da araştırmanın sınırları arasında belirtilebilir. Araştırma anketinde yer alan TKY felsefesine ilişkin sorular, araştırmamızın amacı olan işgören motivasyonunu değerlendirmede motivasyonu özendirici araçlar arasında TKY'nin de etkisi olduğu düşünülerek hazırlanmıştır. Bu nedenle araştırma TKY felsefesini uygulayan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın yapıldığı mobilya sektöründeki işletmenin kalite belgeleri **EK-3** ve **EK-4**'te gıda sektöründeki işletmenin kalite belgeleri ise **EK-5**, **EK-6** ve **EK-7**'de bulunmaktadır. Bunun dışında araştırmaya ilişkin herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır.

Araştırmada yer alan temel varsayıma göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinin işgören motivasyonu üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Motivasyon ile ilgili olarak yapılacak olan diğer araştırmalara dayanak oluşturacak bir altyapı kurmayı hedefleyen bu araştırmada işgören motivasyonunun değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

Mobilya Sektörü için değerlendirilen hipotezler:

Regresyon analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.1 Regresyon Analizine İlişkin Hipotezler

H₁	TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.
H₂	TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.
H₃	TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

Varyans analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.2 Varyans Analizine İlişkin Hipotezler

H₄	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₅	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₆	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₇	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₈	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₉	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₀	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H ₁₁	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₁₂	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₁₃	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₁₄	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₁₅	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H ₁₆	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₁₇	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₁₈	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₁₉	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₀	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₁	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₂	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₃	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₄	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₅	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₆	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₇	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₈	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₉	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₀	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin göre farklılık göstermektedir.
H ₃₁	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₂	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₃	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₄	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₅	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₆	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H ₃₇	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₈	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₉	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

Ki – kare analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.3 Ki – kare Analizine İlişkin Hipotezler

H ₄₀	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₁	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₂	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₃	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₄	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₅	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” Yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₆	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₇	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₈	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₉	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₀	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₁	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₂	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₃	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₄	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₅	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₆	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₇	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

H58	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H59	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H60	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H61	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H62	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H63	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H64	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H65	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H66	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H67	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H68	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H69	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H70	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H71	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H72	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H73	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H74	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H75	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H76	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

H77	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H78	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H79	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H80	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H81	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H82	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H83	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H84	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H85	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H86	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H87	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H88	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H89	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H90	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H91	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H92	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H93	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

Gıda Sektörü için değerlendirilen hipotezler:

Regresyon analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.4 Regresyon analizine ilişkin hipotezler

H₁	TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.
H₂	TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.
H₃	TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

Varyans analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.5 Varyans analizine ilişkin hipotezler

H₄	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₅	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₆	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₇	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₈	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₉	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₀	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₁	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₂	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₃	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₄	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₅	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
H₁₆	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H₁₇	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H ₁₈	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₁₉	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₀	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₁	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₂	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₃	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₄	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₅	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₆	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₇	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₈	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₂₉	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₀	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin göre farklılık göstermektedir.
H ₃₁	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₂	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₃	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” Yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₄	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₅	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₆	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₇	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₈	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.
H ₃₉	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

Ki – kare analizine ilişkin hipotezler:

Tablo 3.6 Ki – kare analizine ilişkin hipotezler

H ₄₀	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₁	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₂	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₃	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₄	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₅	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₆	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₇	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₈	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₄₉	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₀	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₁	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₂	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₃	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₄	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₅	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₆	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₇	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₈	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₅₉	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₆₀	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₆₁	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₆₂	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.
H ₆₃	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.

H₆₄	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₆₅	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₆₆	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₆₇	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₆₈	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₆₉	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₀	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₁	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₂	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₃	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₄	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₅	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₆	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₇	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₈	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₇₉	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₀	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₁	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₂	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₃	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

H₈₄	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₅	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₆	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₇	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₈	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₈₉	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₀	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₁	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₂	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₃	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₄	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₅	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₆	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₇	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₈	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₉₉	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₁₀₀	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₁₀₁	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₁₀₂	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

H₁₀₃	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₁₀₄	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.
H₁₀₅	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetsel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 for Windows adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; frekans tabloları, değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, varyans analizi ve ki – kare analizinden yararlanılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Frekans tablolarından elde edilen verilerde yer alan yüzde ve sayı değerlerinden yararlanılarak her soru ile ilgili tablo oluşturulmuş, sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de tablo şeklinde özetlenmiş ve araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular bu tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi değerlendirilirken korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi araştırılmaktadır. Varyans analizinde ise tablolardan elde edilen veriler ile oluşturulan hipotezler test edilip değişkenler arasındaki farklılıklar incelenirken ki – kare analizi ile yine motivasyonla ilişkisi olan faktörler değerlendirilmektedir.

3.4 MOBİLYA SEKTÖRÜNDEKİ MAVİ YAKALI İŞGÖREN MOTİVASYONU İÇİN ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ANALİZİ

3.4.1 Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri ve Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.7 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
Yaşınız:			İşyerinde Çalışma Süreniz:		
16 – 21 yaş arası	11	4,8	0 – 3 yıl arası	91	39,9
22 – 27 yaş arası	60	24,3	4 – 6 yıl arası	114	50,0
28 – 33 yaş arası	93	40,8	7 – 10 yıl arası	23	10,1
34 – 39 yaş arası	49	21,5	11 – 15 yıl arası	---	---
40 yaş ve üzeri	15	6,6	16 yıl ve üzeri	---	---
Toplam	228	100	Toplam	228	100
Eğitiminiz:			Medeni Durumunuz:		
İlkokul	51	22,4	Evli	189	82,9
Ortaokul	78	34,2	Bekar	39	17,1
Lise	91	39,9	Toplam	228	100
Yüksekokul	3	1,3			
Fakülte	5	2,2			
Toplam	228	100			

Ankete katılan işgörenlerin % 40,8'inin (93) 28-33 yaş aralığında olduğu, eğitim durumlarının %39,9'unun (91) lise, %34,2'sinin (78) ortaokul ve %22,4'ünün (51) ilkokul mezunu oldukları, % 50,0'ünün (114) 4-6 yıl, %39,9'unun (91) 0-3 yıl arası kıdeme sahip oldukları ve %82,9'unun (189) evli, %17,1'inin (39) ise bekar olduğunu görmekteyiz. Yaptığımız araştırmanın mobilya sektörüne ilişkin bu uygulamasında sektörde mavi yakalı işgörenler arasında (dolayısıyla uygulama yaptığımız işletmede de) bayan çalışanlar bulunmadığı için araştırma anketimizde cinsiyete yönelik soruya yer verilmemiştir.

Tablo 3.8 Bir Bütün Olarak İşlerinden Sağladıkları Maddi Kazancın İşgörenler Üzerinde Sağladığı Doyuma İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,3
Katılmıyorum	28	12,3
Kararsızım	19	8,3
Katılıyorum	139	61,0
Kesinlikle Katılıyorum	30	13,2
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %61'i (139 kişi) "Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor." yargısını "katılıyorum" şeklinde yanıtlamıştır. Yine aynı soruya %13,2'si (30 kişi) "kesinlikle katılıyorum" ve %12,3'ü (28 kişi) ise "katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin işlerinden sağladıkları maddi kazancın kendilerini tatmin ettiği söylenebilir.

Tablo 3.9 İşgörelere Ücret Dışında Yapılan Aynı Yardımlara İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	5,7
Katılmıyorum	22	9,6
Kararsızım	96	42,1
Katılıyorum	73	32,0
Kesinlikle Katılıyorum	24	10,5
Toplam	228	100

İşletmelerde ücretin yanı sıra işgörenlerin ekonomik açıdan motive edilmesini sağlamak için çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Bunlardan yaygın olarak kullanılan biri de aynı yardımlardır. İşletmede işgören motivasyonunu etkileyen bu faktöre ilişkin olarak ankette "Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır." yargısı şeklinde yer alan soruya ankete katılan işgörenlerin %42,1'i (96 kişi) yargısına "kararsızım" yanıtını vermişlerdir. Yine aynı soruya işgörenlerin %32'si (73 kişi) "katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenler kendilerine yapılan aynı yardımlar konusunda kararsız kalmışlardır.

Tablo 3.10 Tüm Personele Yönelik Özel Eğlenceler Düzenlenmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	39,0
Katılmıyorum	34	14,9
Kararsızım	46	20,2
Katılıyorum	106	46,5
Kesinlikle Katılıyorum	33	14,5
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %46,5'i (106 kişi) “Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına “katılıyorum”, % 20,2'si (46 kişi) “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuç işgörenlerin çalıştıkları işletmede tüm personele yönelik özel eğlencelerin düzenlendiğini göstermektedir. İşletmelerde düzenlenen bu tür sosyal içerikli faaliyetlerin işgörenlerin motive edilmesinde önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 3.11 İşgörenlerin İşletmenin Bütününde Kendini Ailenin Bir Ferdi Olarak Görmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Katılmıyorum	19	8,3
Kararsızım	85	37,3
Katılıyorum	81	35,5
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %37,3'ü (85 kişi) “Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına “kararsızım”, %35,5'i (81 kişi) “katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin işletmenin genelinde kendilerini ailenin bir ferdi olarak gördüklerini (%52,6) ama bir kısım işgörenin de %37,3 (85 kişi) bu noktada kararsız kaldıklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla yöneticiler işletme için iç müşteriler olan işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamaya yönelik faaliyetlere önem vermelidir. Kendini çalıştığı işletmenin bir ferdi olarak görüp, o işletmeye ait olduğunu hisseden bir işgörenin motive olması daha kolay olabilir.

Tablo 3.12 İşgörenlerin İş Güvenceleri Bulunmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,9
Katılmıyorum	32	14,0
Kararsızım	65	28,5
Katılıyorum	79	34,6
Kesinlikle Katılıyorum	43	18,9
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin % 34,6'si (79 kişi) “Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, % 28,5'i (65 kişi) “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmede iş güvencelerinin bulunduğunu (%53,5) söyleyebiliriz. Çalıştığı işletmede iş güvencesi olan işgören işletmenin personel devir hızının da düşmesiyle beraber daha rahat bir ortamda ve daha motive olmuş bir şekilde çalışabilir.

Tablo 3.13 İşgörenlerin Gösterdikleri Başarıların Diğer İlgililerin Gözleri Önünde Takdir Edilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,1
Katılmıyorum	30	13,2
Kararsızım	68	29,8
Katılıyorum	89	39,0
Kesinlikle Katılıyorum	34	14,9
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %39'u (89 kişi) “Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %29,8'i (68 kişi) “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin işlerindeki başarılarından dolayı diğer çalışanların önünde takdir edildiklerini (%53,9) söyleyebiliriz. Önemli bir motivasyon faktörü olan “işgörenlerin çalışma arkadaşları önünde gösterdikleri başarıdan dolayı takdir edilmesinin” bu işletmede etkin olarak kullanıldığını ve işletme yönetiminin insan odaklı düşünmenin bilinciyle hareket ettiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.14 İşgörenlerin İş Çevresindeki Diğer Çalışanlarla Uyumlu Bir İlişki İçinde Olmasına Yönelik Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Katılmıyorum	19	8,3
Kararsızım	66	28,9
Katılıyorum	86	37,7
Kesinlikle Katılıyorum	55	24,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %37,7'si "İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim" yargısına "katılıyorum, %28,9'u (66 kişi) "kararsızım", %24,1'i de (55 kişi) "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuçlara göre işgörenlerin iş çevresindeki diğer işgörenlerle uyumlu bir ilişki içinde olduklarını (%61,8) söyleyebiliriz. İşletmede var olan bu uyumlu ilişki işgörenlerin gerektiği zaman bir ekip halinde çalışmasında önemli bir sinerji yaratabilir. Ayrıca işgörenler arasındaki bu uyumlu ilişkiye bağlı olarak işletme içindeki iletişim sisteminin etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanabilir.

Tablo 3.15 İşgörenlerin Çalıştığı İşletmede, Yükselme Olanaklarının Bulunmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,8
Katılmıyorum	34	14,9
Kararsızım	70	30,7
Katılıyorum	75	32,9
Kesinlikle Katılıyorum	38	16,7
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %32,9'u (75 kişi) "Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır." yargısına "katılıyorum", %30,7'si (70 kişi) "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgörenlerin işyerlerinde yükselme imkanlarının olduğunu (%49,6) göstermektedir. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin önemli motivasyon faktörlerinden biri olan ve işgörenlerin çalışmalarının karşılığını statü olarak işletmede gösteren "yükselme imkanlarını" kullanarak işgörenlerin motive olmuş şekilde çalışmasını sağladığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.16 İşgörenlerin Yaptıkları İşle İlgili Verilecek Kararlara Katılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Katılmıyorum	20	8,8
Kararsızım	62	27,2
Katılıyorum	104	45,6
Kesinlikle Katılıyorum	38	16,7
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %45,6'sı (104 kişi) “Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına “katılıyorum”, %27,2'si (62 kişi) de “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak verilen kararlara katıldıklarını (%62,3) göstermektedir. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin astlarına sorumluluk ve yetki vermekten çekinmediğini aksine bunun motivasyonu etkileyen önemli bir yönetim aracı olduğunun bilincinde hareket ederek işletmelerinde güçlendirme (empowerment) faaliyetlerini uyguladığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.17 Çalışanlar Arasında Adil Görev Dağılımı Yapıldığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,3
Katılmıyorum	27	11,8
Kararsızım	71	31,1
Katılıyorum	93	40,8
Kesinlikle Katılıyorum	25	11,0
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %40,8'i (93 kişi) “Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %31,1'i (71 kişi) de “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Sonuç olarak işgörenler arasında adil görev dağılımı olduğunu (%51,8) söyleyebiliriz. Adil görev dağılımı yapılması işgörenlerin örgüte bağlılığını ve yöneticilerine duyduğu güveni olumlu yönde arttırarak motive olmuş şekilde çalışmasını sağlayabilir.

Tablo 3.18 İşyerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Yeterli Bulunmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,9
Katılmıyorum	22	9,6
Kararsızım	66	28,9
Katılıyorum	92	40,4
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %40,4'ü (92 kişi) “İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına “katılıyorum”, %28,9'u (66 kişi) da “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin fiziki çalışma koşullarını yeterli bulduklarını (%57,5) söyleyebiliriz. Ergonominin işgörenlerin motive olmuş şekilde çalışmasında önemli bir faktör olduğunu bu işletmede de görmekteyiz.

Tablo 3.19 Üstlerinin İşgörelere Yaptıkları İşle İlgili Olarak Sorumluluk Vermelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3
Katılmıyorum	27	11,8
Kararsızım	56	24,6
Katılıyorum	94	41,2
Kesinlikle Katılıyorum	48	21,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %41,2'si (94 kişi) “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına “katılıyorum”, %24,6'sı (56 kişi) “kararsızım”, %21,1'i de (48 kişi) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgörenlerin işyerlerindeki üstleri tarafından yaptıkları işle ilgili olarak sorumluluk verildiğini (%62,3) göstermektedir. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin astlarına sorumluluk ve yetki vermekten çekinmediğini aksine bunun motivasyonu etkileyen önemli bir yönetim aracı olduğunun bilincinde hareket ederek işletmelerinde güçlendirme (empowerment) faaliyetlerini uyguladığını söyleyebiliriz

Tablo 3.20 Herkes Tarafından Bilinen Bir Kalite Sloganı Olduğuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3
Katılmıyorum	25	11,0
Kararsızım	46	20,2
Katılıyorum	99	43,4
Kesinlikle Katılıyorum	55	24,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işğörenlerin %43,4'ü (99 kişi) “İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır” yargısına “katılıyorum”, %24,1'i (55 kişi) “kesinlikle katılıyorum”, %20,2'si (46 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşletmenin tüm işğörenler tarafından bilinen bir kalite sloganının olduğunu söyleyebiliriz. Bu da toplam kalite yönetimi felsefesinin en önemli aşaması olan öncelikle kalite düşüncesinin tüm işletmede benimsenmesinin gerçekleştiğini ve bunun üst yönetimin desteği ile işletmedeki etkin bir iletişim sistemi ile başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.21 Çalışanların Özlük Hakları ve Diğer Bilgilerle İlgili Kayıt ve Dokümantasyonlarının Düzenli ve Güvenilir Olarak Yapılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Katılmıyorum	26	11,4
Kararsızım	65	28,5
Katılıyorum	97	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	36	15,8
Toplam	228	100

Ankete katılan işğörenlerin %42,5'i (97 kişi) “Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %28,5'i (65 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işğörenler ile ilgili tüm kayıt ve dokümantasyonların düzenli ve güvenilir olarak yapıldığını (%58,3) söyleyebiliriz. Böylece düzenli ve güvenilir şekilde bilgilerin toplanması ve arşivlenmesi işletmeye kendisi için durum analizi yapılmasında veri sağlarken, işğörenler için de istedikleri bilgilere her an ulaşabileceklerinden etkin bir motivasyon faktörü olabilir.

Tablo 3.22 Yönetimin Her Zaman Kaliteye Birinci Önceliği Verdiğine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,2
Katılmıyorum	14	6,1
Kararsızım	68	29,8
Katılıyorum	86	37,7
Kesinlikle Katılıyorum	55	24,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %37,7'si (86 kişi) “Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına “katılıyorum”, %29,8'i (68 kişi) “kararsızım” ve %24,1'i (55 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre yönetimin kaliteye birinci önceliği verdiğini (%61,8) söyleyebiliriz. Bu işletmede yönetimin, günümüz rekabet koşullarında yarışabilmek için bir yöntem olarak kullandığı TKY felsefesini işgörenlerden önce kendilerinin benimsemeleri gerektiğine ve ancak böylece işgörene de benimsetebileceklerine inanarak hareket etmekte olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.23 İşletme İçi İletişimin Etkin Olarak Gerçekleştirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Katılmıyorum	18	7,9
Kararsızım	72	31,6
Katılıyorum	100	43,9
Kesinlikle Katılıyorum	36	15,8
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %43,9'u (100 kişi) “İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %31,6'sı (72 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin bu yanıtlarına göre işletme içi iletişimin etkin olarak gerçekleştirildiğini (%59,7) söyleyebiliriz. İşletmede gerçekleşen bu etkin iletişim ile birlikte işgörenler yönetimin kendilerini ilgilendiren kararlarını açık ve güvenilir şekilde bilerek ve motive olmuş bir şekilde çalışarak yönetime kendileri ile ilgili geri bildirim sağlayabilirler. Böylece işletme kör bir iletişim sistemi yerine çift yönlü bir iletişim sistemine sahip olabilir.

Tablo 3.24 İşgörenlerin Çalışma Koşullarına İlişkin Yasal Düzenlemeler Sağlanmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Katılmıyorum	26	11,4
Kararsızım	65	28,5
Katılıyorum	86	37,7
Kesinlikle Katılıyorum	47	20,6
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %37,7'si (86 kişi) “İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %28,5'i (65 kişi) “kararsızım” ve %20,6'sı (47 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal düzenlemelerin sağlandığı yönünde yanıt verdiklerini (%58,3) söyleyebiliriz. Buna göre işgörenler iş güvencesi kazanarak ve kendileri ile ilgili yasal prosedürlerden uzaklaşarak işlerine motive olmuş bir şekilde çalışabilirler. Bu şekilde işgörenler sadece işlerine odaklanırlar.

Tablo 3.25 İhtiyaçlar Doğrultusunda İşgören Eğitimi Sağlanmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Katılmıyorum	25	11,0
Kararsızım	64	28,1
Katılıyorum	91	39,9
Kesinlikle Katılıyorum	46	20,2
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %39,9'u (91 kişi) “İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %28,1'i (64 kişi) “kararsızım” ve %20,2'si (46 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitimlerinin sağlandığını (%60,1) söyleyebiliriz. Günümüz koşullarında insan odaklı bir yönetim anlayışını benimseyen işletme için işgörenlerini nitelikli hale getirmenin yolu eğitimden geçmektedir. Bu işletmede de işgörenlere ihtiyaç duydukları konularda eğitim verilerek nitelikli hale getirildiklerini görmekteyiz.

Tablo 3.26 Kalite Yönetim Sistemi Etkinliğinin Sürekli İyileştirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	21	9,2
Kararsızım	64	28,1
Katılıyorum	91	39,9
Kesinlikle Katılıyorum	51	22,4
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %39,9'u (91 kişi) "Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır." yargısına "katılıyorum", %28,1'i (64 kişi) "kararsızım" ve % 22,4'ü (51 kişi) ise "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli olarak iyileştirildiğini (%52,3) söyleyebiliriz. Başarılı bir TKY sürecinin temel taşlarından biride sürekli iyileştirme kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmede de TKY felsefesinin temel ilkesi olan ve işletme içindeki kronik hataların belirlenerek tekrarının önlenmesiyle birlikte hep en iyiye ulaşmayı amaçlayan sürekli iyileştirme faaliyetlerinin etkin şekilde gerçekleştiğini görmekteyiz.

Tablo 3.27 İşletmedeki Bölümlerin, Yaptıkları Veya Yapacakları Çalışmalarda Kendilerini Rakip Olarak Değil, Ortak Gibi Görmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,6
Katılmıyorum	23	10,1
Kararsızım	62	27,2
Katılıyorum	98	43,0
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %43,0'ı (98 kişi) "İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler." yargısına "katılıyorum", %27,2'si (62 kişi) ise "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işletmedeki bölümlerin kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi gördüklerini (%60,1) göstermektedir. Bu işletmede işgörenlerin ortak bir misyon doğrultusunda aynı amaç için çalıştıklarının bilincinde hareket ederek birbirlerini rakip olarak görmediği aksine birbirlerine destek olduklarını söyleyebiliriz. Bu doğrultuda yapılacak ekip çalışması faaliyetleri de işgörenlerin motive olmuş bir şekilde çalışmasını sağlayabilir.

Tablo 3.28 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenmiş Olan İş Tanımlarının Kullanılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Katılmıyorum	14	6,1
Kararsızım	67	29,4
Katılıyorum	107	46,9
Kesinlikle Katılıyorum	38	16,7
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %46,9'u (107 kişi) “Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %29,4'ü (67 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre üretim aşamasında daha önceden belirlenmiş iş tanımlarının kullanıldığını (%63,6) söyleyebiliriz. İşgörenlerin yapmaları gereken işi ve bunun prosedürlerini önceden bilerek o doğrultuda çalışmalarını daha kaliteli iş ortaya çıkarmalarını ve ne yaptıklarını bildikleri için de daha motive olmuş şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

Tablo 3.29 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenen Hedeflere Zamanında Erişilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	25	11,0
Kararsızım	67	29,4
Katılıyorum	95	41,7
Kesinlikle Katılıyorum	40	17,5
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %41,7'si (95 kişi) “Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %29,4'ü (67 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere istenilen zamanda ulaşıldığını (%59,2) söyleyebiliriz. İşletmelerin belirledikleri vizyona ulaşmak için ilerledikleri stratejik yolda başarıya ulaşmalarının yolu belirlenen hedeflere zamanında erişebilmekten geçmektedir. Bu işletmede de TKY felsefesinde önemli olan zaman planlamasının yönetsel etkinliği ile birlikte hedeflere ulaşıldığını görmekteyiz.

Tablo 3.30 Bireysel Çalışmalara Oranla Grup Çalışmaları İle Kalitenin Daha Hızlı İyileştiğine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4
Katılmıyorum	19	8,3
Kararsızım	61	26,8
Katılıyorum	97	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	50	21,9
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %42,5'i (97 kişi) "Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir." yargısına "katılıyorum", %26,8'i (61 kişi) "kararsızım" ve %21,9'u ise "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin yanıtlarına göre grup çalışmalarına önem verdiklerini ve bu sayede kalitenin daha hızlı iyileştiğini (%64,4) söyleyebiliriz. İşgörenler takım çalışmalarında motive olmuş bir şekilde çalışmayla fiziksel güçleri kadar zihinsel güçlerini de kullanarak büyük bir yaratıcılık ve enerji ortaya çıkardıklarından kaliteyi hızlı iyileştirilebilir. Takım halinde çalışma ile işgörenlerin bir topluluğun bir parçası olma ve bir yere ait olma ihtiyaçları karşılanarak olumlu bir atmosfer içinde sorunlarla daha kolay başa çıkabilmeleri ve yaptıkları işten zevk alarak motive olmuş bir şekilde çalışmaları sağlanabilir.

Tablo 3.31 İşgören Tatminin Yönetim İçin Önemli Olmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,2
Katılmıyorum	13	5,7
Kararsızım	77	33,8
Katılıyorum	94	41,2
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,1
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin 41,2'si (94 kişi) "İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir." yargısına "katılıyorum", %33,8'i (77 kişi) ise "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgören tatminin yönetim için önemli olduğunu (%58,3) göstermektedir. İşgörenler yaptıkları işten elde ettikleri maddi çıkarlar yanında ortaya bir ürün çıkarmaktan ve iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan mutluluk duymaktadır. Emeğinin karşılığını gören bir işgören daha motive olmuş bir şekilde çalışacaktır.

Tablo 3.32 İşgörenin Kalite Hedeflerine Ulaşmadaki Çabalarının Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Katılmıyorum	14	6,1
Kararsızım	53	23,2
Katılıyorum	114	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	45	19,7
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %50,0'ı (114 kişi) “İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %23,2'si (53 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre işgörenlerin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabalarının değerlendirildiğini (%69,7) söyleyebiliriz. TKY felsefesini benimseyen yönetimin en büyük sorumluluğu bunu işgörelere de benimsetmektir. Böylece TKY felsefesini benimseyen işgörenler belirlenen kalite hedeflerine ulaşmak için çabalayacaktır. Yönetim için önemli olan ise bu hedeflere ne kadar ulaşıldığının ve işgörenlerin bu alandaki çabalarının değerlendirilmesini sağlayarak bir geri bildirim sağlamaktır.

Tablo 3.33 Ürünlerde İyileştirmeyi İçeren Fikirlerin En Kısa Zamanda Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,3
Katılmıyorum	14	6,1
Kararsızım	66	28,9
Katılıyorum	99	43,4
Kesinlikle Katılıyorum	46	20,2
Toplam	228	100

Ankete katılan işgörenlerin %43,4'ü (99 kişi) “Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %28,9'u (66 kişi) “kararsızım” ve %20,2'si (46 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre işgörenlerin ürünle ilgili fikirlerinin en kısa zamanda değerlendirildiğini (%63,6) söyleyebiliriz. Üretim sürecinin temel amacı olan tüketici odaklı yaklaşım günümüzde yerini müşteri odaklılığa bırakmıştır. İşletmelerin başarıya ulaşmasının yolu artık müşteri için değer yaratmaktan geçmektedir. Bu işletmede de işgörenlerin ürünlerin iyileştirilmesine yönelik fikirleri en kısa sürede değerlendirilerek müşteri için değer yaratmaya çalışıldığı söylenebilir.

Frekans analizinden elde ettiğimiz tüm sonuçlar çalışanları harekete geçiren ve mutlu kılmaya yarayan bir teknikten de öte, bir felsefe olan TKY yönetim felsefesinin bu işletmede etkin bir şekilde uygulandığını ve aynı zamanda işletmedeki etkin motivasyon süreci ile motivasyonu özendirici araçların işgören motivasyonu için kullanıldığını göstermektedir. Ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörleri bu işletmede etkin şekilde kullanılmaktadır. İşletme yöneticilerinin ulaşmak istedikleri stratejik hedeflerini başarma yolunda işgören motivasyonuna ve TKY faaliyetlerine gereken önemi vererek işgörenlerin etkin ve verimli çalışması için gerekli yönetim faaliyetlerini uyguladığını görmekteyiz. Diğer yandan araştırmada yer alan anket sorularına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de yukarıda belirttiğimiz tüm sonuçları destekleyici niteliktedir. Bu değerlere ilişkin ayrıntılı sonuçlar ise aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Tablo 3.34’te yer alan sonuçlara baktığımızda sorulara ilişkin ortalama değerlerinin 3,50 üzerinde yoğunlaşan bir eğilim gösterdiğini görmekteyiz. Ankete katılanlar motivasyon ve TKY’ye yönelik sorulara “katılıyorum” yönünde yanıt vermiştir. Dolayısıyla bu yanıtlar yukarıda da belirttiğimiz gibi TKY yönetim felsefesinin bu işletmede etkin bir şekilde uygulandığını ve aynı zamanda işletmedeki etkin motivasyon süreci ile motivasyonu özendirici araçların da işgören motivasyonu için kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 3.34 Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım

Sorular	Ortalama	S.Sapma
Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.	3,64	1,029
Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.	3,32	,984
Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.	3,53	1,039
Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.	3,58	,928
Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.	3,50	1,072
Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.	3,50	1,000
İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.	3,76	,943
İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.	3,42	1,081
Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.	3,67	,916
Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.	3,40	1,009
Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.	3,57	1,011
İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	3,69	,977
Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.	3,78	,978
Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.	3,59	,946
Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.	3,75	,962
İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.	3,66	,869
İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.	3,64	,990
İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.	3,68	,948
Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.	3,75	,923
İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.	3,62	,970
Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.	3,72	,844
Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.	3,65	,910
Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.	3,77	,901
İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.	3,65	,904
İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.	3,82	,851
Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.	3,75	,892

3.4.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir ve bu araştırmada , ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmamızda mobilya sektöründeki uygulama işletmesi için %85,98 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir.

3.4.3 Korelasyon Analizi

Araştırma anketinde gruplara ayırdığımız motivasyon ve TKY boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve her bir boyutu oluşturan bileşenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Korelasyon analizi yapmamızdaki amaç regresyon analizi ile motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ve TKY boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisini irdelemeden önce bunlar arasındaki ilişkinin ortaya konmasını sağlamaktır. Genellikle $r > 0,70$ ise değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmekte, $r = 0,40$ ile $0,70$ arasında ise “orta derecede”, $r = 0,20$ ve $0,40$ arası ise “zayıf” ve eğer $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak belirtilmektedir (Oktay ve Gül, 2003:416). Aşağıda çalışmamızda motivasyon ve TKY olarak iki boyutta değerlendirdiğimiz ve gruplandırdığımız değişkenlere ilişkin ayrıntılı korelasyon tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.35 Gruplara İlişkin Korelasyon Matrisi

		MOTİVASYON FAKTÖRLERİ			TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMALARI				
		Ekonomik faktörler	Sosyo – psikolojik faktörler	Örgütsel - yönetsel faktörler	Kalite yönetim sistemleri	Yönetimin sorumluluğu	Kaynakların yönetimi	Ürün gerçekleşt - tirme	Ölçme, analiz ve iyileştirme
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Ekonomik faktörler	1							
	Sosyo – psikolojik faktörler	0,218 * (0,001)	1						
	Örgütsel ve yönetsel faktörler	0,292 * (0,000)	0,475 * (0,000)	1					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMALARI	Kalite yönetim sistemleri	- 0,048 (0,471)	0,282 * (0,000)	0,427 * (0,000)	1				
	Yönetimin sorumluluğu	0,023 (0,724)	0,330 * (0,000)	0,336 * (0,000)	0,459 * (0,000)	1			
	Kaynakların yönetimi	0,087 (0,192)	0,355 * (0,000)	0,357 * (0,000)	0,279 * (0,000)	0,534 * (0,000)	1		
	Ürün gerçekleştirme	- 0,040 (0,550)	0,319 * (0,000)	0,237 * (0,000)	0,252 * (0,000)	0,300 * (0,000)	0,359 * (0,000)	1	
	Ölçme, analiz ve iyileştirme	0,088 (0,187)	0,413 * (0,000)	0,368 * (0,000)	0,279 * (0,000)	0,342 * (0,000)	0,440 * (0,000)	0,487 * (0,000)	1

* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.35'e göre araştırma anketinde yer alan motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; her bir motivasyon faktöründen duyulan doyum etkileyeceği varsayılan TKY boyutları ile motivasyon faktörlerinden duyulan doyum arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyona rastlanmamıştır. Buna ilişkin değerler tablo 3.35'te ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Sosyo – psikolojik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Sosyo – psikolojik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerindeki en yüksek korelasyonun TKY boyutlarının son adımı olan “ölçme, analiz ve iyileştirme” aşamasında olduğunu görmekteyiz ($r = 0,413$; $p = 0,000$). Diğer korelasyon ilişkisi gösteren TKY boyutları ise sırasıyla; “kaynakların yönetimi” ($r = 0,355$; $p = 0,000$), “yönetimin sorumluluğu” ($r = 0,330$; $p=0,000$), “ürün gerçekleştirme” ($r = 0,319$; $p = 0,000$) ve son olarak ise “kalite yönetim sistemleri” ($r = 0,282$; $p = 0,000$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerindeki en yüksek korelasyonun TKY boyutlarının ilk adımı olan “kalite yönetim sistemleri” aşamasında olduğunu görmekteyiz ($r = 0,427$; $p = 0,000$). Diğer korelasyon ilişkisi gösteren TKY boyutları ise sırasıyla; “ölçme, analiz ve iyileştirme” ($r = 0,368$; $p = 0,000$), “kaynakların yönetimi” ($r = 0,357$; $p=0,000$), “yönetimin sorumluluğu” ($r = 0,336$; $p = 0,000$) ve son olarak ise “ürün gerçekleştirme” ($r = 0,237$; $p = 0,000$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4.4 Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında incelenen neden-sonuç ilişkilerini değerlendirmek üzere kurulan hipotezlerin testi amacıyla adım adım ilerleyerek çoklu regresyon (stepwise linear regression) modeli oluşturulmuştur. Böylece hangi bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkeni daha çok açıkladığı incelenerek modelin ilerlemesi sağlanmıştır. Araştırmada regresyon analizinde test edilen hipotezlere göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

3.4.4.1 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 1: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon \quad (\text{Denklem 1})$$

Oluşturulan regresyon modelinde işgören motivasyonunda ekonomik faktörlerden duyulan doyum bağımlı değişkendir ve Y_1 ile gösterilmektedir. Modelde yer alan ϵ rassal hata terimini ve β_0 ise regresyon doğrusunun y eksenini kestiği noktanın ordinatı olarak modeldeki sabit değeri ifade ederken β_1, \dots, β_n değerleri ise bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkeni açıklama derecesini göstermektedir. TKY uygulamalarından oluşan modeldeki bağımsız tahmin değişkenleri ise aşağıda tanımlanmaktadır:

X_1 = Kalite Yönetim Sistemleri

X_2 = Yönetimin Sorumluluğu

X_3 = Kaynakların Yönetimi

X_4 = Ürün Gerçekleştirme(Süreç Yönetimi)

X_5 = Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Tablo 3.36 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen/Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Girilen/Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Kalite Yönetim Sistemleri Yönetimin Sorumluluğu Kaynakların Yönetimi Ürün Gerçekleştirme Ölçme, Analiz ve İyileştirme	.	“Enter” doğrusal regresyon modeli

- a. İstenen tüm değişkenler girilmiştir.
b. Bağımlı değişken: Ekonomik faktörlerden duyulan doyum

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,166 ^a	,028	,006	,86531

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri, Yönetimin Sorumluluğu, Kaynakların Yönetimi, Ürün Gerçekleştirme (Süreç Yönetimi), Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Anova (c)

Model	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)	
1	Regresyon	4,706	5	,941	1,257	,284^a
	Dağılıma uygunluk	166,224	222	,749		
	Toplam	170,930	227			

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri, Yönetimin Sorumluluğu, Kaynakların Yönetimi, Ürün Gerçekleştirme (Süreç Yönetimi), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
b. Bağımlı değişkenler: Ekonomik faktörlerden duyulan doyum

Katsayılar (d)

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)	
	B	Standart hata	Beta			
1	Sabit	3,279	,428		7,659	,000
	Kalite Yönetim Sistemleri	-,089	,083	-,081	-1,074	,284
	Yönetimin Sorumluluğu	,002	,106	,002	,024	,981
	Kaynakların Yönetimi	,112	,099	,095	1,139	,256
	Ürün Gerçekleştirme (Süreç Yönetimi)	-,138	,094	-,114	-1,469	,143
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,166	,109	,123	1,523	,129

a. Bağımlı değişken: Ekonomik faktörlerden duyulan doyum

Tablo 3.36'daki değerler Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modelinde modelin anlamsızlığı nedeniyle SPSS for Windows adlı istatistiksel paket programında ulaşılamayan sonuçlardan dolayı adım adım ilerlemek yerine doğrudan bir çoklu regresyon modeli (enter linear regression) oluşturularak elde edilmiş ve bu şekilde modelin anlamsızlık değerlerinin görülmesi sağlanmıştır.

Tablo 3.36'ya göre Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($F = 1,257$; $p = ,284^a$) (Tablo 3.36-c). Bağımsız değişkenlerin anlamlılık derecelerine baktığımızda da “kalite yönetim sistemleri” için 0,284; “yönetimin sorumluluğu” için 0,981; “kaynakların yönetimi” için 0,256; “ürün gerçekleştirme” için 0,143 ve “ölçme, analiz ve iyileştirme” için ise 0,129 olarak ortaya çıkan ve anlamlığı gösteren p değerleri 0,05 düzeyinde anlamsız çıkmıştır (Tablo 3.36-d). Bu sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olmadığı” görülmektedir.

İşletmelerin temel amaçlarından biri de müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Müşteri tatmini denildiğinde artık sadece işletmenin ürününü sattığı dış müşterileri değil, iç müşterileri de akla gelmektedir. İşletmelerin iç müşterisi olan işgörenlerin tatmin edilmesi önem kazanan bir kavramdır. İşgörenlerin tatmin edilmesinde kullanılan faktörlerin en önemlilerinden biri de ekonomik faktörlerden duyulan doyum düzeyidir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığının aldıkları ücret düzeyine yansımaları beklerler. TKY felsefesi gibi stratejik yönetim uygulamaları ise insan odaklı yaklaşımlarla iç müşteriler olarak belirtilen işgörenlerin motivasyonuna da önem vermektedir. TKY

felsefesi işletmelerde etkin bir planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma sürecinde işlerin en başta doğru yapılmasını sağlar. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise işgörenleri ekonomik yönden tatmin etmekle mümkün olabilir. Oysa bu işletmedeki uygulama sonucuna baktığımızda TKY felsefesinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine rağmen bu bölümde eksiklik olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla TKY uygulamalarının motivasyon boyutunu ele aldığımızda; TKY uygulamalarının ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde başarılı olmadığını söyleyebiliriz.

Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız motivasyonda ekonomik faktörlerden duyulan doyum ile burada ele aldığımız TKY boyutları olarak belirttiğimiz bağımsız değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız ki-kare analizi ile de aynı sonuç desteklenmektedir.

3.4.4.2 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 2: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon \quad (\text{Denklem 2})$$

Tablo 3.37 Hipotez 2 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen/Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Ölçme, Analiz ve İyileştirme		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
2	Yönetimin Sorumluluğu		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).

a. Bağımlı değişken: Sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,413(a)	,171	,167	,61571
2	,459(b)	,211	,204	,60190

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Yönetimin Sorumluluğu

Anova (c)

Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	17,634	1	17,634	46,515	,000(a)
	Dağılıma uygunluk	85,677	226	,379		
	Toplam	103,311	227			
2	Regresyon	21,798	2	10,899	30,084	,000(b)
	Dağılıma uygunluk	81,514	225	,362		
	Toplam	103,311	227			

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Yönetimin Sorumluluğu,
c. Bağımlı değişken: Sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	1,956	,241		8,131	,000
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,432	,063	,413	6,820	,000
2	(Sabit)	1,483	,273		5,427	,000
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,356	,066	,340	5,396	,000
	Yönetimin Sorumluluğu,	,206	,061	,214	3,390	,001

- a. Bağımlı değişken: Sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum

Tablo 3.37'deki değerler Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.37'ye göre Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan iki adımlı bir model oluşmuştur. Birinci modelin $F = 46,515$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.37-c) ile ikinci modelin ise $F = 30,084$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.37-c) ile anlamlı olduğu görölmektedir.

Birinci modelde bağımlı değişken olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu karşımıza çıkmaktadır. Birinci modele göre TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu %41,3 ($p = 0,000$) (Tablo 3.37-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %17,1'dir (Tablo 3.37-b). Birinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekteştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.37-e).

İkinci modelde bağımlı değişken olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan birinci modeldeki bağımsız değişken olan TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutuna TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu da eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci modelin bağımsız değişkenleri TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu ve TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci modele göre TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu %34,0 ($p = 0,000$) (Tablo 3.37-d) düzeyinde açıklarken TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu ise sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu %21,4 ($p = 0,000$) (Tablo 3.37-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %21,1'dir (Tablo 3.37-b). İkinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekteştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.37-e).

Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görölmektedir.

TKY felsefesi “ölçmeden kontrol edemezsiniz, kontrol etmeden de yönetemezsiniz.” görüşüyle yönetim açısından ölçme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerinin önemine dikkat çekmektedir. Ünlü kalite gurusu Deming'in PUKÖ döngüsüyle faaliyetlerini gerçekteştiren şletmeler süreçleri önce planlamakta ve uygulamakta sonra ise kontrol edip, gerekli önlemleri alarak iyileştirme faaliyetlerini gerçekteştirmektedir. TKY felsefesindeki bu kontrol ve iyileştirme çabalarından

sağlanan geri bildirim işgörenlerin de motive olmasını sağlayabilir. Kontrol aşamasında işi neden yaptıklarını kavrayan ve iyileştirme ile daha rahat ortamlarda çalışabilen işgörenler sosyo – psikolojik açıdan motive olmuş bir şekilde çalışabilirler. Ayrıca işgörenlerin yönetimin sorumluluğu ile birlikte tüm bu ölçme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerine katılımı TKY felsefesinin “TKY herkesin işidir.” görüşünü uygulamaya geçirerek işgörenlerin sosyo – psikolojik açıdan motive olmasını sağlayabilir.

Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız motivasyonda sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum ile burada ele aldığımız TKY boyutları olarak belirttiğimiz bağımsız değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız ki-kare analizi ile de aynı sonuç desteklenmektedir.

3.4.4.3 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 3: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 3})$$

Tablo 3.38 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen/Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Kalite Yönetim Sistemleri	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
2	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
3	Kaynakların Yönetimi	.	Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).

b. Bağımlı değişken: Örgütsel – Yönetsel faktörlerden duyulan doyum

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,427(a)	,183	,179	,59430
2	,500(b)	,250	,243	,57066
3	,524(c)	,275	,265	,56231

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri
- b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri, Ölçme, Analiz ve İyileştirme
- c. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri, Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Kaynakların Yönetimi

Anova (c)

Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	17,829	1	17,829	50,479	,000(a)
	Dağılıma uygunluk	79,821	226	,353		
	Toplam	97,650	227			
2	Regresyon	24,379	2	12,189	37,431	,000(b)
	Dağılıma uygunluk	73,271	225	,326		
	Toplam	97,650	227			
3	Regresyon	26,822	3	8,941	28,276	,000(c)
	Dağılıma uygunluk	70,828	224	,316		
	Toplam	97,650	227			

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri
- b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri, Ölçme, Analiz ve İyileştirme
- c. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Kalite Yönetim Sistemleri, Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Kaynakların Yönetimi
- d. Bağımlı değişken: Örgütsel – Yönetimsel Faktörlerden duyulan doyum

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	2,247	,187		11,983	,000
	Kalite Yönetim Sistemleri	,353	,050	,427	7,105	,000
2	(Sabit)	1,450	,253		5,732	,000
	Kalite Yönetim Sistemleri	,291	,050	,352	5,854	,000
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,274	,061	,270	4,485	,000
3	(Sabit)	1,222	,262		4,657	,000
	Kalite Yönetim Sistemleri	,266	,050	,322	5,338	,000
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,203	,066	,199	3,093	,002
	Kaynakların Yönetimi	,160	,058	,179	2,780	,006

a. Bağımlı değişken: Örgütsel – Yönetimsel faktörlerden duyulan doyum

Tablo 3.38'deki değerler Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir.

Tablo 3.38'e göre Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan üç adımlı bir model oluşmuştur. Birinci modelin $F = 50,479$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.38-c) ile, ikinci modelin $F = 37,431$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.38-c) ile ve üçüncü modelin ise $F = 28,276$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.38-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci modelde bağımlı değişken olan örgütsel – yönetimsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin "kalite yönetim sistemleri" boyutu karşımıza çıkmaktadır. Birinci modele göre TKY'nin "kalite yönetim sistemleri" boyutu örgütsel – yönetimsel faktörlerden duyulan doyumunu %42,7 ($p = 0,000$) (Tablo 3.38-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %18,3'dir (Tablo 3.38-

b). Birinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi, ürün gerçekleştirme ve ölçme, analiz ve iyileştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.38-e).

İkinci modelde bağımlı değişken olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan birinci modeldeki bağımsız değişken olan TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” boyutuna TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu da eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci modelin bağımsız değişkenleri TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” boyutu ve TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci modele göre TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” boyutu örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %35,2 (p = 0,000) (Tablo 3.38-d) düzeyinde açıklarken TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu ise örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %27,0 (p = 0,000) (Tablo 3.38-d) düzeyinde açıklamaktadır. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R² değeri ise %25,0'dır (Tablo 3.38-b). İkinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.38-e).

Üçüncü modelde bağımlı değişken olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan birinci modeldeki bağımsız değişken olan TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” ve “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutuna TKY'nin “kaynakların yönetimi” boyutu da eklenmiştir. Dolayısıyla üçüncü modelin bağımsız değişkenleri TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” boyutu, TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu ve TKY'nin “kaynakların yönetimi” boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü modele göre TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” boyutu örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %32,2 (p = 0,000) (Tablo 3.38-d) düzeyinde, TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %19,9 (p = 0, 002) (Tablo 3.38-d) düzeyinde açıklarken TKY'nin “kaynakların yönetimi” boyutu ise örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %17,9 (p = 0,006) (Tablo 3.38-d) düzeyinde açıklamaktadır. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R² değeri ise %27,5'dir (Tablo 3.38-b). Üçüncü modele dahil edilmeyen değişkenler ise yönetimin sorumluluğu ve ürün gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.38-e).

Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.

Yönetimde bir düşünce devrimi olarak nitelendirilen TKY'de ihtiyaç duyulan stratejilerin temelinde yönetimin konuyu sahiplenmesi yatmaktadır. Yönetim amaçlar ve değerler saptayarak organizasyonu buna yönlendirmeli; bu amaç ve değerlere ulaşılabilmesi için gerekli koordinasyonu sağlamalı ve organizasyona önderlik

etmelidir. Araştırma hipotezimizin sonucunda TKY'nin "kalite yönetim sistemleri" boyutunun örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu en çok açıklayan TKY boyutu olması da bunu desteklemektedir. İşletmede "kalite yönetim sistemleri" çerçevesinde işlem ve talimatlara kadar gerekli tüm dokümantasyon sağlandıktan ve sistem uygulanmaya başladıktan sonra önemli olan aşama uygulamanın etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için hedeflerle birlikte bu hedeflere ulaşmadaki başarı derecesini belirleyecek somut ölçütler koyarak etkin bir planlama ve iletişim sistemi kurup, başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Bu da araştırma hipotezimiz sonucunda da ortaya çıkan ve örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu ikinci olarak açıklayan TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutunu karşımıza çıkarmaktadır. Örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu etkileyen diğer bir TKY boyutu ise araştırmamız sonucunda TKY'nin "kaynakların yönetimi" boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynakların yönetimi işletmenin mal veya hizmet üretim sürecinde gerekli kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasını tanımlamaktadır. Kaynakların yönetimi etkin şekilde gerçekleştiğinde işgören sürecin işlemesi için gerekli koşulları zamanında elde edeceğinden ve süreç için gerekli bilgiye sahip olacağından daha motive olmuş şekilde çalışabilir.

Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız motivasyonda örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum ile burada ele aldığımız TKY boyutları olarak belirttiğimiz bağımsız değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız ki-kare analizi ile de aynı sonuç desteklenmektedir.

3.4.5 Varyans Analizi

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulardan "çalışma süresi", "eğitim durumu" ve "yaş" ile "motivasyonu oluşturan faktörler" arasında varyans analizi yapılarak; "çalışma süresi", "eğitim durumu" veya "yaş" ile "motivasyonu oluşturan faktörler" arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren sonuçlar aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir:

Tablo 3.39 Çalışma Süresi ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H₄	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,010*	Kabul
H₅	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,062	Red
H₆	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,221	Red
H₇	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,818	Red
H₈	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,853	Red
H₉	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,200	Red
H₁₀	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,191	Red
H₁₁	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,381	Red
H₁₂	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,786	Red
H₁₃	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,349	Red
H₁₄	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,264	Red
H₁₅	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	0,012*	Kabul

* P< 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.40 Eğitim Durumu ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H₁₆	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,309	Red
H₁₇	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,892	Red
H₁₈	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,957	Red
H₁₉	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,218	Red
H₂₀	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,109	Red
H₂₁	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,036*	Kabul
H₂₂	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,051	Red
H₂₃	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,010*	Kabul
H₂₄	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,029*	Kabul
H₂₅	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,658	Red
H₂₆	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,707	Red
H₂₇	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,047*	Kabul

* P< 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.41 Yaş ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H₂₈	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,097	Red
H₂₉	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,383	Red
H₃₀	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,565	Red
H₃₁	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,537	Red
H₃₂	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,497	Red
H₃₃	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,965	Red
H₃₄	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,531	Red
H₃₅	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,521	Red
H₃₆	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,876	Red
H₃₇	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,670	Red
H₃₈	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,945	Red
H₃₉	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin yaşına göre farklılık göstermektedir.	0,759	Red

* P< 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.39'deki sonuçlara baktığımızda “çalışma süresi” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında varyans analizi ile birlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre “çalışma süresi” ile “Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi ($p=0,010$) ve “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,012$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre işgörenlerin işletmede çalışma süreleri ile orantılı olarak ücret aldıkları ve bunun da motive edici bir faktör olduğu söylenebilir. Ayrıca verilen yanıtlar çerçevesinde işletme yöneticilerinin astlarına kıdemleri doğrultusunda sorumluluk vermekten çekinmediğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.40'teki sonuçlara baktığımızda “eğitim durumu” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında varyans analizi ile birlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre “eğitim durumu” ile “Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,036$), “Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,010$), “Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi ($p=0,029$) ve “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,047$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre işgörenlerin eğitim durumları yükseldikçe artan bilgi, beceri ve tecrübeleri sayesinde işlerinde daha başarılı olduklarını ve bu sayede de takdir edildiklerini söyleyebiliriz. Yine işgörenlerin eğitim durumları sayesinde işyerlerinde yükselme olanaklarının bulunduğu, iş ile ilgili kararlara katıldıkları ve üstleri tarafında da kendilerine sorumluluk verildiği söylenebilir. Sonuç olarak ta eğitim durumu ile motivasyonu oluşturan bu faktörler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.41'deki sonuçlara baktığımızda ise “yaş” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında varyans analizi ile birlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre “yaş” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna ilişkin hipotezlerin red durumlarını gösteren anlamlılık (p) değerleri Tablo 3.41'de ayrıntılı olarak verilmektedir.

3.4.6 Ki – Kare Analizi

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulardan “medeni durum” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında ve “motivasyonu oluşturan faktörlerden sağlanan doyum” ile “TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı

incelenmiştir. Ki-kare analizine göre anlamlı bir bağımlılık olup olmadığını gösteren hipotezler aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir:

Tablo 3.42 Medeni Durum ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₄₀	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,544	Red
H ₄₁	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,146	Red
H ₄₂	“Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,303	Red
H ₄₃	“Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,084	Red
H ₄₄	“Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,016*	Kabul
H ₄₅	“Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,148	Red
H ₄₆	“İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,113	Red
H ₄₇	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,070	Red
H ₄₈	“Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₄₉	“Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,020	Kabul
H ₅₀	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,484	Red
H ₅₁	“Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi medeni duruma bağlı olarak değişmektedir.	0,009*	Kabul

* P<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.43 Motivasyonu Oluşturan Ekonomik Faktörlerden Sağlanan Doyum ile TKY Uygulamaları Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₅₂	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,060	Red
H ₅₃	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,345	Red
H ₅₄	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,073	Red
H ₅₅	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,255	Red
H ₅₆	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,056	Red
H ₅₇	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,431	Red
H ₅₈	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,351	Red
H ₅₉	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,051	Red
H ₆₀	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,278	Red
H ₆₁	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,102	Red
H ₆₂	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,385	Red
H ₆₃	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,157	Red
H ₆₄	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,020*	Kabul
H ₆₅	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,021*	Kabul

* P<0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.44 Motivasyonu Oluşturan Sosyo – Psikolojik Faktörlerden Sağlanan Doyum ile TKY Uygulamaları Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₆₆	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₆₇	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,061	Red
H ₆₈	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₆₉	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₀	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₁	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₂	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₃	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₄	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₅	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₆	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₇	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₈	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₇₉	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul

* P<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.45 Motivasyonu Oluşturan Örgütsel – Yönetmel Faktörlerden Sağlanan Doyum ile TKY Uygulamaları Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₈₀	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₁	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₂	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₃	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₄	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₅	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₆	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₇	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₈	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₉	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₀	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₁	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₂	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₃	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul

* P<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.42'deki sonuçlara baktığımızda “medeni durum” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre “medeni durum” ile “Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,016$), “Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($0,020$) ve “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,009$) arasında $0,05$ düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.43'teki sonuçlara baktığımızda “motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerden sağlanan doyum” ve “TKY uygulamaları arasında” ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak “İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,020$) ve “Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,021$) arasında $0,05$ düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre TKY uygulamaları sayesinde işgörenlerin çabalarının karşılığını ekonomik açıdan da almasıyla birlikte motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerden sağlanan doyum ile TKY uygulamaları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.44'deki sonuçlara baktığımızda “motivasyonu oluşturan sosyo – psikolojik faktörlerden sağlanan doyum” ve “TKY uygulamaları arasında” ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan sosyo – psikolojik faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak araştırma anketinde belirtilen sorular arasında $0,01$ düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilişkin hipotezlerin kabul durumlarını gösteren anlamlılık (p) değerleri Tablo 3.44'de ayrıntılı olarak verilmektedir. Elde ettiğimiz bu sonuçlar regresyon ve korelasyon analizlerinde ortaya çıkan sonuçları da desteklemektedir.

Tablo 3.45'teki sonuçlara baktığımızda “motivasyonu oluşturan “örgütsel – yönetsel faktörlerden sağlanan doyum” ve “TKY uygulamaları arasında” ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan örgütsel – yönetsel faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak belirtilen ve araştırma anketinde yer alan tüm TKY uygulaması boyutları arasında $0,01$ düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilişkin hipotezlerin kabul durumlarını gösteren anlamlılık (p) değerleri Tablo 3.45'te ayrıntılı olarak verilmektedir. Elde ettiğimiz bu sonuçlar regresyon ve korelasyon analizlerinde ortaya çıkan sonuçları da desteklemektedir.

3.5 GIDA SEKTÖRÜNDEKİ BEYAZ YAKA İŞGÖREN MOTİVASYONU İÇİN ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI VE ANALİZİ

3.5.1 Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri ve Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.46 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler	Denek Sayısı	%
Yaşınız:			İşyerinde Çalışma Süreniz:		
16 – 21 yaş arası	2	1,7	0 – 3 yıl arası	34	29,3
22 – 27 yaş arası	42	36,2	4 – 6 yıl arası	27	23,3
28 – 33 yaş arası	45	38,8	7 – 10 yıl arası	37	31,9
34 – 39 yaş arası	21	18,1	11 – 15 yıl arası	15	12,9
40 yaş ve üzeri	6	5,2	16 yıl ve üzeri	3	2,6
Toplam	116	100	Toplam	116	100
Eğitiminiz:			Medeni Durumunuz:		
İlkokul	----	---	Evli	58	50,0
Ortaokul	3	8,3	Bekar	58	50,0
Lise	19	13,6	Toplam	116	100
Yüksekokul	31	27,6	Cinsiyetiniz :		
Fakülte	63	54,3	Bayan	64	55,2
Toplam	116	100	Erkek	52	44,8
			Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %38,8'i (45) 28-33 yaş aralığında, %36,2'sinin de (42) 22-27 yaş aralığında olduğu, eğitim durumlarının %54,3'ünün (63) fakülte, %27,6'sinin da (31) yüksek okul mezunu oldukları, % 31,9'u (37) 7-10 yıl, %29,3'ünün de (34) 0-3 yıl arası kıdeme sahip oldukları ve %50'sinin (58) evli, %50'sinin de (58) bekar olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.47 Bir Bütün Olarak İşlerinden Sağladıkları Maddi Kazancın İşgörenler Üzerinde Sağladığı Doyuma İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,6
Katılmıyorum	37	31,9
Kararsızım	35	30,2
Katılıyorum	28	24,1
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,2
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %31,9'u (37 kişi) "Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor." yargısına "katılmıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yine aynı soruya işgörenlerin %30,2'si (35 kişi) "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin işlerinden sağladıkları maddi kazancın kendilerini tatmin etmediği (%40,5) söylenebilir.

Tablo 3.48 İşgörelere Ücret Dışında Yapılan Aynı Yardımlara İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
Katılmıyorum	12	10,3
Kararsızım	8	6,9
Katılıyorum	75	64,7
Kesinlikle Katılıyorum	20	17,2
Toplam	116	100

İşletmelerde ücretin yanı sıra işgörenlerin ekonomik açıdan motive edilmesini sağlamak için çeşitli özendirici araçlar kullanılmaktadır. Bunlardan yaygın olarak kullanılan biri de aynı yardımlardır. İşletmede işgören motivasyonunu etkileyen bu faktöre ilişkin olarak ankette "Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır." yargısı şeklinde yer alan soruya ankete katılan işgörenlerin %64,7'si (75 kişi) "katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Yine aynı soruya işgörenlerin %17,2'si (20 kişi) "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre işgörenler kendilerine aynı yardımların yapıldığını (%81,9) belirtmektedirler.

Tablo 3.49 Tüm Personele Yönelik Özel Eğlenceler Düzenlenmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,0
Katılmıyorum	38	32,8
Kararsızım	23	19,8
Katılıyorum	39	33,6
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,8
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %33,6'sı (39 kişi) “Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.” yargısına “katılıyorum”, % 32,8'i (38 kişi) “katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuca göre işgörenlerin çalıştıkları işletmede tüm personele yönelik özel eğlencelerin düzenlendiği konusunda görüş ayrılığına düşmüş olduklarını söyleyebiliriz. Bu görüş ayrılığı işgörenlerin farklı sosyo – psikolojik yapıya sahip olmalarından kaynaklanabilir. Bir işgören için motive edici bir özel eğlence diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir.

Tablo 3.50 İşgörenlerin İşletmenin Bütününde Kendini Ailenin Bir Ferdi Olarak Görmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
Katılmıyorum	7	6,0
Kararsızım	32	27,6
Katılıyorum	55	47,4
Kesinlikle Katılıyorum	21	18,1
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %47,4'ü (55 kişi) “Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.” yargısına “katılıyorum”, %27,6'sı (32 kişi) “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin işletmenin genelinde kendilerini ailenin bir ferdi olarak gördüklerini (%65,5) ama bir kısım işgöreninde (%27,6) bu noktada kararsız kaldıklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla yöneticiler işletme için iç müşteriler olan işgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamaya yönelik faaliyetlere önem vermelidir. Kendini çalıştığı işletmenin bir ferdi olarak görüp, o işletmeye ait olduğunu hisseden bir işgörenin motive olması daha kolay olabilir.

Tablo 3.51 İşgörenlerin İş Güvenceleri Bulunmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
Katılmıyorum	13	11,2
Kararsızım	19	16,4
Katılıyorum	54	46,6
Kesinlikle Katılıyorum	29	25,0
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin % 46,6'sı (54 kişi) “Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, % 25,0'ı ise (29 kişi) “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmede iş güvencelerinin bulunduğunu (%71,6) söyleyebiliriz. Çalıştığı işletmede iş güvencesi olan işgören işletmenin personel devir hızının da düşmesiyle beraber daha rahat bir ortamda ve daha motive olmuş bir şekilde çalışabilir.

Tablo 3.52 İşgörenlerin Gösterdikleri Başarıların Diğer İlgililerin Gözleri Önünde Takdir Edilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,3
Katılmıyorum	27	23,3
Kararsızım	43	37,1
Katılıyorum	34	29,3
Kesinlikle Katılıyorum	7	6,0
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %37,1'i (43 kişi) “Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına “kararsızım”, %29,3'ü (34 kişi) “katılıyorum”, %23,3'ü (27 kişi) ise “katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna sonuca göre işgörenler işlerindeki başarılarından dolayı diğer çalışanların önünde takdir edilmeleri konusunda kararsız kalmışlardır. Önemli bir motivasyon faktörü olan “işgörenlerin çalışma arkadaşları önünde gösterdikleri başarıdan dolayı takdir edilmesine” bu işletmenin yönetiminin insan odaklı düşünmenin bilinciyle daha çok özen göstermesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.53 İşgörenlerin İş Çevresindeki Diğer Çalışanlarla Uyumlu Bir İlişki İçinde Olmasına Yönelik Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	4	3,4
Kararsızım	6	5,2
Katılıyorum	82	70,7
Kesinlikle Katılıyorum	24	20,7
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %70,7'si (82 kişi) “İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.” yargısına “katılıyorum, %20,7'si (24 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuçlara göre işgörenlerin iş çevresindeki diğer işgörenlerle uyumlu bir ilişki içinde olduklarını (%91,4) söyleyebiliriz. İşletmede var olan bu uyumlu ilişki işgörenlerin gerektiği zaman bir ekip halinde çalışmasında önemli bir sinerji yaratabilir. Ayrıca işgörenler arasındaki bu uyumlu ilişkiye bağlı olarak işletme içindeki iletişim sisteminin etkin bir şekilde gerçekleşmesi sağlanabilir.

Tablo 3.54 İşgörenlerin Çalıştığı İşletmede, Yükselme Olanaklarının Bulunmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,4
Katılmıyorum	17	14,7
Kararsızım	36	31,0
Katılıyorum	49	42,2
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,6
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %42,2'si (49 kişi) “Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %31,0'ı (36 kişi) “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna yanıtlar işgörenlerin çalıştıkları işletmede yükselme imkanlarının olduğunu (%50,8) göstermektedir. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin önemli motivasyon faktörlerinden biri olan ve işgörenlerin çalışmalarının karşılığını statü olarak işletmede gösteren “yükselme imkanlarını” kullanarak işgörenlerin motive olmuş şekilde çalışmasını sağladığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.55 İşgörenlerin Yaptıkları İşle İlgili Verilecek Kararlara Katılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	6	5,2
Kararsızım	28	24,1
Katılıyorum	63	54,3
Kesinlikle Katılıyorum	19	16,4
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %54,3'ü (63 kişi) “Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına “katılıyorum”, %24,1'i (28 kişi) de “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgörenlerin yaptıkları işle ilgili olarak verilen kararlara katıldıklarını (%70,7) göstermektedir. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin astlarına sorumluluk ve yetki vermekten çekinmediğini aksine bunun motivasyonu etkileyen önemli bir yönetim aracı olduğunun bilincinde hareket ederek işletmelerinde güçlendirme (empowerment) faaliyetlerini uyguladığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.56 Çalışanlar Arasında Adil Görev Dağılımı Yapıldığına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,2
Katılmıyorum	23	19,8
Kararsızım	36	31,0
Katılıyorum	48	41,4
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,6
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %41,4'ü (48 kişi) “Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %31,0'ı (36 kişi) da “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Sonuç olarak işgörenler arasında adil görev dağılımı olduğunu (%44) söyleyebiliriz. Adil görev dağılımı yapılması işgörenlerin örgüte bağlılığını ve yöneticilerine duyduğu güveni olumlu yönde arttırarak motive olmuş şekilde çalışmasını sağlayabilir.

Tablo 3.57 İşyerindeki Fiziki Çalışma Ortamının Yeterli Bulunmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,6
Katılmıyorum	9	7,8
Kararsızım	21	18,1
Katılıyorum	66	56,9
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,7
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %56,9'u (66 kişi) "İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum." yargısına "katılıyorum", %18,1'i (21 kişi) de "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna yanıtlara göre işgörenlerin fiziki çalışma koşullarını yeterli bulduklarını (%71,5) söyleyebiliriz. Ergonominin işgörenlerin motive olmuş şekilde çalışmasında önemli bir faktör olduğunu bu işletmede de görmekteyiz.

Tablo 3.58 Üstlerinin İşgörelere Yaptıkları İşle İlgili Olarak Sorumluluk Vermelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	4	3,4
Kararsızım	7	6,0
Katılıyorum	78	67,2
Kesinlikle Katılıyorum	27	23,3
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %67,2'si (78 kişi) "Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir." yargısına "katılıyorum", %23,3'ü ise (27 kişi) "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgörenlerin işyerlerindeki üstleri tarafından yaptıkları işle ilgili olarak sorumluluk verildiğini (%90,5) göstermektedir. Bu sonuca göre işletme yöneticilerinin astlarına sorumluluk ve yetki vermekten çekinmediğini aksine bunun motivasyonu etkileyen önemli bir yönetim aracı olduğunun bilincinde hareket ederek işletmelerinde güçlendirme (empowerment) faaliyetlerini uyguladığını söyleyebiliriz

Tablo 3.59 Herkes Tarafından Bilinen Bir Kalite Sloganı Olduğuna İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	1	0,9
Kararsızım	3	2,6
Katılıyorum	51	44,0
Kesinlikle Katılıyorum	61	52,6
Toplam	116	100

Ankete katılan işğörenlerin %52,6'sı (61 kişi) “İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına “kesinlikle katılıyorum”, %44,0'ı (51 kişi) “katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşletmenin, tüm işğörenler tarafından bilinen bir kalite sloganının olduğunu (96,6) söyleyebiliriz. Bu da toplam kalite yönetimi felsefesinin en önemli aşaması olan öncelikle kalite düşüncesinin tüm işletmede benimsenmesinin gerçekleştiğini ve bunun üst yönetimin desteği ile işletmedeki etkin bir iletişim sistemi ile başarılığını göstermektedir.

Tablo 3.60 Çalışanların Özlük Hakları Ve Diğer Bilgilerle İlgili Kayıt ve Dokümantasyonlarının Düzenli Ve Güvenilir Olarak Yapılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	3	2,6
Kararsızım	7	6,0
Katılıyorum	52	44,8
Kesinlikle Katılıyorum	54	46,6
Toplam	116	100

Ankete katılan işğörenlerin %46,6'sı (54 kişi) “Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına “kesinlikle katılıyorum”, %44,8'i (52 kişi) ise “katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işğörenler kendileri ile ilgili tüm kayıt ve dokümantasyonların düzenli ve güvenilir olarak yapıldığını (%91,4) söyleyebiliriz.

Tablo 3.61 Yönetimin Her Zaman Kaliteye Birinci Önceliği Verdiğine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	2	1,7
Kararsızım	8	6,9
Katılıyorum	51	44,0
Kesinlikle Katılıyorum	55	47,4
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %47,4'ü (55 kişi) “Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına “kesinlikle katılıyorum”, %44,0'ı (51 kişi) ise “katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre yönetimin her zaman kaliteye birinci önceliği verdiğini (%91,4) söyleyebiliriz. Bu işletmede yönetimin, günümüz rekabet koşullarında yarışabilmek için bir yöntem olarak kullandığı TKY felsefesini işgörenlerden önce kendilerinin benimsemeleri gerektiğine ve ancak böylece işgörelere de benimsetebileceklerine inanarak hareket etmekte olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.62 İşletme İçi İletişimin Etkin Olarak Gerçekleştirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
Katılmıyorum	6	5,2
Kararsızım	30	25,9
Katılıyorum	53	45,7
Kesinlikle Katılıyorum	26	22,4
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %45,7'si (53 kişi) “İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %25,9'u (72 kişi) “kararsızım”, %22,4'ü (26 kişi) de “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin bu yanıtlarına göre işletme içi iletişimin etkin olarak gerçekleştirildiğini (%68,1) söyleyebiliriz. İşletmede gerçekleşen bu etkin iletişim ile birlikte işgörenler yönetimin kendilerini ilgilendiren kararlarını açık ve güvenilir şekilde bilerek ve motive olmuş bir şekilde çalışarak yönetime kendileri ile ilgili geri bildirim sağlayabilirler. Böylece işletme kör bir iletişim sistemi yerine çift yönlü bir iletişim sistemine sahip olabilir.

Tablo 3.63 İşgörenlerin Çalışma Koşullarına İlişkin Yasal Düzenlemeler Sağlanmasına Yönelik Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	5	4,3
Kararsızım	6	5,2
Katılıyorum	68	58,6
Kesinlikle Katılıyorum	37	31,9
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %58,6'sı (68 kişi) “İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına “katılıyorum” ve %20,6'sı (37 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenler çalışma koşullarına ilişkin yasal düzenlemelerin sağlandığına dair (%90,3) yanıt verdiklerini söyleyebiliriz. Buna göre işgörenler iş güvencesi kazanarak ve kendileri ile ilgili yasal prosedürlerden uzaklaşarak işlerine motive olmuş bir şekilde çalışabilirler. Bu şekilde işgörenler sadece işlerine odaklanırlar.

Tablo 3.64 İhtiyaçlar Doğrultusunda İşgören Eğitimi Sağlanmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	3	2,6
Kararsızım	8	6,9
Katılıyorum	75	64,7
Kesinlikle Katılıyorum	30	25,9
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %64,7'si (75 kişi) “İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına “katılıyorum” ve %20,2'si (30 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitimlerinin sağlandığını (%90,5) söyleyebiliriz. Günümüz koşullarında insan odaklı bir yönetim anlayışını benimseyen işletme için işgörenlerini nitelikli hale getirmenin yolu eğitimden geçmektedir. Bu işletmede de işgörelere ihtiyaç duydukları konularda eğitim verilerek nitelikli hale getirildiklerini görmekteyiz

Tablo 3.65 Kalite Yönetim Sistemi Etkinliğinin Sürekli İyileştirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	2	1,7
Kararsızım	7	6,0
Katılıyorum	67	57,8
Kesinlikle Katılıyorum	40	34,5
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %57,8'i (67 kişi) "Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır." yargısına "katılıyorum" ve % 34,5'i (40 kişi) ise "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna yanıtlara göre kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli olarak iyileştirildiğini (%92,3) söyleyebiliriz. Başarılı bir TKY sürecinin temel taşlarından biride sürekli iyileştirme kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işletmede de TKY felsefesinin temel ilkesi olan ve işletme içindeki kronik hataların belirlenerek tekrarının önlenmesiyle birlikte hep en iyiye ulaşmayı amaçlayan sürekli iyileştirme faaliyetlerinin etkin şekilde gerçekleştiğini görmekteyiz.

Tablo 3.66 İşletmedeki Bölümlerin, Yaptıkları Veya Yapacakları Çalışmalarda Kendilerini Rakip Olarak Değil, Ortak Gibi Görmelerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	10	8,6
Kararsızım	37	31,9
Katılıyorum	54	46,6
Kesinlikle Katılıyorum	13	11,2
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %46,6'sı (54 kişi) "İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler." yargısına "katılıyorum", %31,9'u (62 kişi) ise "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işletmedeki bölümlerin kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi gördüklerini (%57,8) göstermektedir. Bu işletmede işgörenlerin ortak bir misyon doğrultusunda aynı amaç için çalıştıklarının bilincinde hareket ederek birbirlerini rakip olarak görmediği aksine birbirlerine destek olduklarını söyleyebiliriz..

Tablo 3.67 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenmiş Olan İş Tanımlarının Kullanılmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	3	2,6
Kararsızım	7	6,0
Katılıyorum	81	69,8
Kesinlikle Katılıyorum	25	21,6
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %69,8'i (81 kişi) “Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına “katılıyorum”, %21,6'sı (25 kişi) ise “kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Buna göre üretim aşamasında daha önceden belirlenmiş iş tanımlarının kullanıldığını (%91,4) söyleyebiliriz. İşgörenlerin yapmaları gereken işi ve bunun prosedürlerini önceden bilerek o doğrultuda çalışmalarını daha kaliteli iş ortaya çıkarmalarını ve ne yaptıklarını bildikleri için de daha motive olmuş şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

Tablo 3.68 Ürünün Üretim Aşamasında Belirlenen Hedeflere Zamanında Erişilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	5	4,3
Kararsızım	24	20,7
Katılıyorum	74	63,8
Kesinlikle Katılıyorum	13	11,2
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %63,8'i (74 kişi) “Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına “katılıyorum”, %20,7'si (24 kişi) ise “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere istenilen zamanda ulaşıldığını (%75) söyleyebiliriz. İşletmelerin belirledikleri vizyona ulaşmak için ilerledikleri stratejik yolda başarıya ulaşmalarının yolu belirlenen hedeflere zamanında erişebilmekten geçmektedir. Bu işletmede de TKY felsefesinde önemli olan zaman planlamasının yönetsel etkinliği ile birlikte hedeflere ulaşıldığını görmekteyiz.

Tablo 3.69 Bireysel Çalışmalara Oranla Grup Çalışmaları İle Kalitenin Daha Hızlı İyileştiğine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,7
Katılmıyorum	3	2,6
Kararsızım	15	12,9
Katılıyorum	69	59,5
Kesinlikle Katılıyorum	27	23,3
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %59,5'i (69 kişi) "Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir." yargısına "katılıyorum", %23,3'ü (27 kişi) "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. İşgörenlerin yanıtlarına göre grup çalışmalarına önem verdiklerini ve bu sayede kalitenin daha hızlı iyileştiğini (%82,8) söyleyebiliriz. İşgörenler takım çalışmalarında motive olmuş bir şekilde çalışmayla fiziksel güçleri kadar zihinsel güçlerini de kullanarak büyük bir yaratıcılık ve enerji ortaya çıkardıklarından kaliteyi hızlı iyileştirilebilir. Takım halinde çalışma ile işgörenlerin bir topluluğun bir parçası olma ve bir yere ait olma ihtiyaçları karşılanarak olumlu bir atmosfer içinde sorunlarla daha kolay başa çıkabilmeleri ve yaptıkları işten zevk alarak motive olmuş bir şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

Tablo 3.70 İşgören Tatminin Yönetim İçin Önemli Olmasına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,6
Katılmıyorum	12	10,3
Kararsızım	36	31,0
Katılıyorum	56	48,3
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,8
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin 48,3'ü (56 kişi) "İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir." yargısına "katılıyorum", %31,0'ı (36 kişi) ise "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlar işgören tatmininin yönetim için önemli olduğunu (%56,1) göstermektedir. İşgörenler yaptıkları işten elde ettikleri maddi çıkarlar yanında ortaya bir ürün çıkarmaktan ve iş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan mutluluk duymaktadır. Emeginin karşılığını gören bir işgören daha motive olmuş bir şekilde çalışacaktır.

Tablo 3.71 İşgörenin Kalite Hedeflerine Ulaşmadaki Çabalarının Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	---	---
Katılmıyorum	6	5,2
Kararsızım	30	25,9
Katılıyorum	64	55,2
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,8
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %55,2'si (64 kişi) "İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir." yargısına "katılıyorum", %25,9'u (30 kişi) ise "kararsızım" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre işgörenler kalite hedeflerine ulaşmadaki çabalarının değerlendirildiğini (%69) söyleyebiliriz. TKY felsefesini benimseyen yönetimin en büyük sorumluluğu bunu işgörelere de benimsetmektir. Böylece TKY felsefesini benimseyen işgörenler belirlenen kalite hedeflerine ulaşmak için çabalayacaktır. Yönetim için önemli olan ise bu hedeflere ne kadar ulaşıldığının ve işgörenlerin bu alandaki çabalarının değerlendirilmesini sağlayarak bir geri bildirim sağlamaktır.

Tablo 3.72 Ürünlerde İyileştirmeyi İçeren Fikirlerin En Kısa Zamanda Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
Katılmıyorum	4	3,4
Kararsızım	28	24,1
Katılıyorum	66	56,9
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,7
Toplam	116	100

Ankete katılan işgörenlerin %56,9'u (66 kişi) "Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir." yargısına "katılıyorum", %24,1'i (28 kişi) "kararsızım" ve %14,7'si (17 kişi) ise "kesinlikle katılıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu yanıtlara göre işgörenlerin ürünle ilgili fikirlerinin en kısa zamanda değerlendirildiğini (%71,6) söyleyebiliriz. Üretim sürecinin temel amacı olan tüketici odaklı yaklaşım günümüzde yerini müşteri odaklılığa bırakmıştır. İşletmelerin başarıya ulaşmasının yolu artık müşteri için değer yaratmaktan geçmektedir.

Frekans analizinden elde ettiğimiz tüm sonuçlar çalışanları harekete geçiren ve mutlu kılmaya yarayan bir teknikten de öte, bir felsefe olan TKY yönetim felsefesinin bu işletmede etkin bir şekilde uygulandığını ve aynı zamanda işletmedeki etkin motivasyon süreci ile motivasyonu özendirici araçların işgören motivasyonu için kullanıldığını göstermektedir. Ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörleri bu işletmede etkin şekilde kullanılmaktadır. İşletme yöneticilerinin ulaşmak istedikleri stratejik hedeflerini başarma yolunda işgören motivasyonuna ve TKY faaliyetlerine gereken önemi vererek işgörenlerin etkin ve verimli çalışması için gerekli yönetim faaliyetlerini uyguladığını görmekteyiz. Diğer yandan araştırmada yer alan anket sorularına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de yukarıda belirttiğimiz tüm sonuçları destekleyici niteliktedir. Bu değerlere ilişkin ayrıntılı sonuçlar ise aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Tablo 3.73’te yer alan sonuçlara baktığımızda sorulara ilişkin ortalama değerlerinin 3,50 üzerinde yoğunlaşan bir eğilim gösterdiğini görmekteyiz. Ankete katılanlar motivasyon ve TKY’ye yönelik sorulara “katılıyorum” yönünde yanıt vermiştir. Dolayısıyla bu yanıtlar yukarıda da belirttiğimiz gibi TKY yönetim felsefesinin bu işletmede etkin bir şekilde uygulandığını ve aynı zamanda işletmedeki etkin motivasyon süreci ile motivasyonu özendirici araçların da işgören motivasyonu için kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 3.73 Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Dağılım

Sorular	Ortalama	S.Sapma
Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.	2,85	1,049
Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.	3,87	,850
Çalıştığım işletmede, tüm personele yönelik özel eğlenceler düzenlenmektedir.	3,04	1,106
Çalıştığım işletmenin bütününde kendimi ailenin bir ferdi olarak görebiliyorum.	3,76	,851
Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.	3,84	,960
Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.	3,09	,969
İş çevremdeki diğer çalışanlarla uyumlu bir ilişki içindeyim.	4,09	,627
İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.	3,38	,957
Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.	3,82	,764
Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.	3,16	,950
Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.	3,73	,898
İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	4,10	,651
Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.	4,48	,597
Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.	4,35	,713
Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.	4,37	,692
İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.	3,84	,864
İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.	4,18	,717
İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.	4,14	,645
Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.	4,25	,644
İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.	3,57	,867
Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.	4,10	,610
Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.	3,82	,680
Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.	4,00	,791
İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.	3,48	,880
İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.	3,78	,747
Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.	3,81	,757

3.5.2 Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir ve bu araştırmada , ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmamızda gıda sektöründeki uygulama işletmesi için %90,75 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir.

3.5.3 Korelasyon Analizi

Araştırma anketinde gruplara ayırdığımız motivasyon ve TKY boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve her bir boyutu oluşturan bileşenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Korelasyon analizi yapmamızdaki amaç regresyon analizi ile motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ve TKY boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkisini irdelemeden önce bunlar arasındaki ilişkinin ortaya konmasını sağlamaktır. Genellikle $r > 0,70$ ise değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmekte, $r = 0,40$ ile $0,70$ arasında ise “orta derecede”, $r = 0,20$ ve $0,40$ arası ise “zayıf” ve eğer $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak belirtilmektedir (Oktay ve Gül, 2003:416 kişi). Aşağıda çalışmamızda motivasyon ve TKY olarak iki boyutta değerlendirdiğimiz ve gruplandırdığımız değişkenlere ilişkin ayrıntılı korelasyon tablosu yer almaktadır.

Tablo 3.74 Gruplara İlişkin Korelasyon Matrisi

		MOTİVASYON FAKTÖRLERİ			TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMALARI				
		Ekonomik faktörler	Sosyo – psikolojik faktörler	Örgütsel - yönetsel faktörler	Kalite yönetim sistemleri	Yönetimin sorumluluğu	Kaynakların yönetimi	Ürün gerçekleştirme	Ölçme, analiz ve iyileştirme
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Ekonomik faktörler	1							
	Sosyo – psikolojik faktörler	0,670 ** (0,000)	1						
	Örgütsel ve yönetsel faktörler	0,477 ** (0,000)	0,552 ** (0,000)	1					
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AŞAMALARI	Kalite yönetim sistemleri	0,186 * (0,045)	0,349 ** (0,000)	0,310 ** (0,000)	1				
	Yönetimin sorumluluğu	0,407 ** (0,000)	0,517 ** (0,000)	0,617 ** (0,000)	0,636 ** (0,000)	1			
	Kaynakların yönetimi	0,261 ** (0,005)	0,434 ** (0,000)	0,487 ** (0,000)	0,545 ** (0,000)	0,758 ** (0,000)	1		
	Ürün gerçekleştirme	0,213 * (0,022)	0,429 ** (0,000)	0,454 ** (0,000)	0,337 ** (0,000)	0,460 ** (0,000)	0,464 ** (0,000)	1	
	Ölçme, analiz ve iyileştirme	0,409 (0,000)	0,539 ** (0,000)	0,557 ** (0,000)	0,379 ** (0,000)	0,585 ** (0,000)	0,528 ** (0,000)	0,567 ** (0,000)	1

** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.74'e göre araştırma anketinde yer alan motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; her bir motivasyon faktöründen duyulan doyum etkileyeceği varsayılan TKY boyutları ile motivasyon faktörlerinden duyulan doyum arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur.

Ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerindeki en yüksek korelasyonun TKY boyutlarının son adımı olan "ölçme, analiz ve iyileştirme" ($r = 0,409$; $p = 0,000$) ve ikinci adımı olan "yönetimin sorumluluğu" ($r = 0,407$; $p=0,000$), aşamasında olduğunu görmekteyiz. Diğer korelasyon ilişkisi gösteren TKY boyutları ise sırasıyla; "kaynakların yönetimi" ($r = 0,261$; $p = 0,005$), "ürün gerçekleştirme" ($r = 0,213$; $p = 0,022$) ve son olarak ise "kalite yönetim sistemleri" ($r = 0,186$; $p = 0,045$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyo – psikolojik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Sosyo – psikolojik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerindeki en yüksek korelasyonun TKY boyutlarının son adımı olan "ölçme, analiz ve iyileştirme" aşamasında olduğunu görmekteyiz ($r = 0,539$; $p = 0,000$). Diğer korelasyon ilişkisi gösteren TKY boyutları ise sırasıyla; "yönetimin sorumluluğu" ($r = 0,517$; $p=0,000$), "kaynakların yönetimi" ($r = 0,434$; $p = 0,000$), "ürün gerçekleştirme" ($r = 0,429$; $p = 0,000$) ve son olarak ise "kalite yönetim sistemleri" ($r = 0,349$; $p = 0,000$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerindeki en yüksek korelasyonun TKY boyutlarının ikinci adımı olan "yönetimin sorumluluğu" ($r = 0,617$; $p = 0,000$) aşamasında olduğunu görmekteyiz. Diğer korelasyon ilişkisi gösteren TKY boyutları ise sırasıyla; "ölçme, analiz ve iyileştirme" ($r = 0,557$; $p = 0,000$), "kaynakların yönetimi" ($r = 0,487$; $p=0,000$), "ürün gerçekleştirme" ($r = 0,454$; $p = 0,000$) ve son olarak ise "kalite yönetim sistemleri" ($r = 0,310$; $p = 0,000$) olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.5.4 Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında incelenen neden-sonuç ilişkilerini değerlendirmek üzere kurulan hipotezlerin testi amacıyla adım adım ilerleyerek çoklu regresyon (stepwise linear regression) modeli oluşturulmuştur. Böylece hangi bağımsız değişkenlerin modeldeki bağımlı değişkeni daha çok açıkladığı incelenerek modelin ilerlemesi sağlanmıştır. Araştırmada regresyon analizinde test edilen hipotezlere göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

3.5.4.1 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 1: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \epsilon \quad (\text{Denklem 1})$$

Oluşturulan regresyon modelinde işgören motivasyonunda ekonomik faktörlerden duyulan doyum bağımlı değişkendir ve Y_1 ile gösterilmektedir. Modelde yer alan ϵ rassal hata terimini ve β_0 ise regresyon doğrusunun y eksenini kestiği noktanın ordinatı olarak modeldeki sabit değeri ifade ederken β_1, \dots, β_n değerleri ise bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkeni açıklama derecesini göstermektedir. TKY uygulamalarından oluşan modeldeki bağımsız tahmin değişkenleri ise aşağıda tanımlanmaktadır:

X_1 = Kalite Yönetim Sistemleri

X_2 = Yönetimin Sorumluluğu

X_3 = Kaynakların Yönetimi

X_4 = Ürün Gerçekleştirme(Süreç Yönetimi)

X_5 = Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Tablo 3.75 Hipotez 1 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen/Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Ölçme, Analiz ve İyileştirme		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq ,050$ ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq ,100$).
2	Yönetimin Sorumluluğu		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq ,050$ ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq ,100$).

c. Bağımlı değişken: Ekonomik Faktörlerden Duyulan Doyum

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,409(a)	,167	,160	,72667
2	,458(b)	,210	,196	,71092

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Yönetimin Sorumluluğu

Anova (c)

Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	12,096	1	12,096	22,906	,000(a)
	Dağılıma uygunluk	60,197	114	,528		
	Toplam	72,293	115			
2	Regresyon	15,182	2	7,591	15,019	,000(b)
	Dağılıma uygunluk	57,111	113	,505		
	Toplam	72,293	115			

- d. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
e. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Yönetimin Sorumluluğu,
f. Bağımlı değişken: Ekonomik Faktörlerden Duyulan Doyum

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	1,396	,416		3,354	,001
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,533	,111	,409	4,786	,000
2	(Sabit)	,620	,514		1,207	,230
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,339	,134	,260	2,525	,013
	Yönetimin Sorumluluğu,	,361	,146	,255	2,471	,015

b. Bağımlı değişken: Ekonomik Faktörlerden Duyulan Doyum

Tablo 3.75'teki değerler Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.75'e göre Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan iki adımlı bir model oluşmuştur. Birinci modelin $F = 22,906$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.75-c) ile ikinci modelin ise $F = 15,019$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.75-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci modelde bağımlı değişken olan ekonomik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu karşımıza çıkmaktadır. Birinci modele göre TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu ekonomik faktörlerden duyulan doyumunu %40,9 ($p = 0,000$) (Tablo 3.75-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %16,7'dir (Tablo 3.75-b). Birinci modele dahil edilmeyen değişkenlerin ise kalite yönetim sistemleri, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekleştirme olduğu görülmektedir (Tablo 3.75-e).

İkinci modelde bağımlı değişken olan ekonomik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan birinci modeldeki bağımsız değişken olan TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutuna TKY'nin "yönetimin sorumluluğu" boyutu da eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci modelin bağımsız değişkenleri TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu ve TKY'nin "yönetimin sorumluluğu" boyutu olarak karşımıza

çıkılmaktadır. İkinci modele göre TKY'nin "ölçme, analiz ve iyileştirme" boyutu ekonomik faktörlerden duyulan doyumunu %26,0 ($p = 0,013$) (Tablo 3.75-d) düzeyinde açıklarken TKY'nin "yönetimin sorumluluğu" boyutu ise ekonomik faktörlerden duyulan doyumunu %25,5 ($p = 0,015$) (Tablo 3.75-d) düzeyinde açıklamaktadır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değeri ise %21,0'dır (Tablo 3.75-b). İkinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.75-e).

Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre "TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu" görülmektedir.

İşletmelerin temel amaçlarından biri de müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Müşteri tatmini denildiğinde artık sadece işletmenin ürünü sattığı dış müşterileri değil, iç müşterileri de akla gelmektedir. İşletmelerin iç müşterisi olan işgörenlerin tatmin edilmesi önem kazanan bir kavramdır. İşgörenlerin tatmin edilmesinde kullanılan faktörlerin en önemlilerinden biri de ekonomik faktörlerden duyulan doyum düzeyidir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığının aldıkları ücret düzeyine yansımaları beklerler. TKY felsefesi gibi stratejik yönetim uygulamaları ise insan odaklı yaklaşımlarla iç müşteriler olarak belirtilen işgörenlerin motivasyonuna da önem vermektedir. TKY felsefesi işletmelerde etkin bir planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma sürecinde işlerin en başta doğru yapılmasını sağlar. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise işgörenleri ekonomik yönden tatmin etmekle mümkün olabilir. Bu işletmedeki uygulama sonucuna baktığımızda TKY felsefesinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle birlikte bunun sağlandığını görüyoruz. Dolayısıyla TKY uygulamalarının "beyaz yakalı işgörenler" için ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız motivasyonda ekonomik faktörlerden duyulan doyum ile burada ele aldığımız TKY boyutları olarak belirttiğimiz bağımsız değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız ki-kare analizi ile de aynı sonuç desteklenmektedir.

3.5.4.2 Hipotez 2 İçin oklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 2: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \epsilon \quad (\text{Denklem 2})$$

Tablo 3.76 Hipotez 2 İçin oklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen/ıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	ıkarılan Değişkenler	Metod
1	Ölçme, Analiz ve İyileştirme		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq ,050$ ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq ,100$).
2	Yönetimin Sorumluluğu		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı $\leq ,050$ ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı $\geq ,100$).

a. Bağımlı değişken: Sosyo – Psikolojik Faktörlerden Duyulan Doyum

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,539(a)	,290	,284	,49584
2	,593(b)	,352	,341	,47578

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Yönetimin Sorumluluğu

Anova (c)

Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	11,460	1	11,460	46,612	,000(a)
	Dağılıma uygunluk	28,028	114	,246		
	Toplam	39,488	115			
2	Regresyon	13,908	2	6,954	30,720	,000(b)
	Dağılıma uygunluk	25,580	113	,226		
	Toplam	39,488	115			

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme
b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Ölçme, Analiz ve İyileştirme, Yönetimin Sorumluluğu
c. Bağımlı değişken: Sosyo – Psikolojik Faktörlerden Duyulan Doyum

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	1,650	,284		5,810	,000
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,519	,076	,539	6,827	,000
2	(Sabit)	,959	,344		2,788	,006
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,346	,090	,359	3,850	,000
	Yönetimin Sorumluluğu	,322	,098	,307	3,289	,001

- a. Bağımlı değişken: Sosyo – Psikolojik Faktörlerden Duyulan Doyum

Tablo 3.76'deki değerler Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir. Tablo 3.76'ye göre Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan iki adımlı bir model oluşmuştur. Birinci modelin $F = 46,612$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.76-c) ile ikinci modelin ise $F = 30,720$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.76-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci modelde bağımlı değişken olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu karşımıza çıkmaktadır. Birinci modele göre TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu %53,9 (p = 0,000) (Tablo 3.76-d) düzeyinde açıklamaktadır. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R² değeri ise %29,0'dır (Tablo 3.76-b). Birinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, yönetimin sorumluluğu, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.76-e).

İkinci modelde bağımlı değişken olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan birinci modeldeki bağımsız değişken olan TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutuna TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu da eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci modelin bağımsız değişkenleri TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu ve TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci modele göre TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu %35,9 (p = 0,000) (Tablo 3.76-d) düzeyinde açıklarken TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu ise sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyumunu %30,7 (p = 0,001) (Tablo 3.76-d) düzeyinde açıklamaktadır. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R² değeri ise %35,2'dir (Tablo 3.76-b). İkinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.76-e).

Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.

TKY felsefesi “ölçmeden kontrol edemezsiniz, kontrol etmeden de yönetemezsiniz.” görüşüyle yönetim açısından ölçme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerinin önemine dikkat çekmektedir. Ünlü kalite gurusu Deming'in PUKÖ döngüsüyle faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler süreçleri önce planlamakta ve uygulamakta sonra ise kontrol edip, gerekli önlemleri alarak iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. TKY felsefesindeki bu kontrol ve iyileştirme çabalarından sağlanan geri bildirim işgörenlerin de motive olmasını sağlayabilir. Kontrol aşamasında işi neden yaptıklarını kavrayan ve iyileştirme ile daha rahat ortamlarda çalışabilen işgörenler sosyo – psikolojik açıdan motive olmuş bir şekilde çalışabilirler. Ayrıca işgörenlerin yönetimin sorumluluğu ile birlikte tüm bu ölçme, analiz ve iyileştirme faaliyetlerine katılımı TKY felsefesinin “TKY herkesin işidir.” görüşünü uygulamaya geçirerek işgörenlerin sosyo – psikolojik açıdan motive olmasını sağlayabilir.

Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde ettiğimiz sonuçlar yapığımız korelasyon analizi ile de desteklenmektedir. Ayrıca ileride yorumlayacağımız motivasyonda sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum ile burada ele aldığımız TKY boyutları olarak belirttiğimiz bağımsız değişkenlerin araştırma anketimizde tanımlanan içerikleriyle yapacağımız ki-kare analizi ile de aynı sonuç desteklenmektedir.

3.5.4.3 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli

HİPOTEZ 3: TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi vardır.

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon \quad (\text{Denklem 3})$$

Tablo 3.77 Hipotez 3 İçin Çoklu Regresyon Modeli Tabloları

Girilen/Çıkarılan Değişkenler (a)

Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	Yönetimin Sorumluluğu		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).
2	Ölçme, Analiz ve İyileştirme		Adım adım (stepwise) regresyon modeli (Kriter: Girebilmesi için F değeri olasılığı \leq ,050 ve çıkarılabilmesi için F değeri olasılığı \geq ,100).

a. Bağımlı değişken: Örgütsel – Yönetsel Faktörlerden Duyulan Doyum

Modelin Özeti (b)

Model	R	R ²	Uyarlanmış R ²	Modelin standart hatası
1	,617(a)	,381	,375	,43838
2	,663(b)	,439	,429	,41897

a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Yönetimin Sorumluluğu

b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Yönetimin Sorumluluğu, Ölçme, Analiz ve İyileştirme

Anova (c)

Model		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalamanın karesi	F değeri	Anlamlılık (Sig.)
1	Regresyon	13,470	1	13,470	70,092	,000(a)
	Dağılıma uygunluk	21,908	114	,192		
	Toplam	35,378	115			
2	Regresyon	15,542	2	7,771	44,271	,000(b)
	Dağılıma uygunluk	19,835	113	,176		
	Toplam	35,378	115			

- a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Yönetimin Sorumluluğu
b. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Yönetimin Sorumluluğu, Ölçme, Analiz ve İyileştirme
c. Bağımlı değişken: Örgütsel – Yönetimsel Faktörlerden Duyulan Doyum

Katsayılar (d)

Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Anlamlılık (Sig.)
		B	Standart hata	Beta		
1	(Sabit)	1,112	,305		3,650	,000
	Yönetimin Sorumluluğu	,612	,073	,617	8,372	,000
2	(Sabit)	,823	,303		2,717	,008
	Yönetimin Sorumluluğu	,439	,086	,443	5,099	,000
	Ölçme, Analiz ve İyileştirme	,272	,079	,298	3,436	,001

- b. Bağımlı değişken: Örgütsel – Yönetimsel Faktörlerden Duyulan Doyum

Tablo 3.77'deki değerler Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modeli ile elde edilen sonuçları göstermektedir. Bu tablo değerleri adım adım uyguladığımız regresyon modeli sonucunda elde edilmiştir.

Tablo 3.77'ye göre Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinde anlamlı olan iki adımlı bir model oluşmuştur. Birinci modelin $F = 70,092$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.77-c) ile ikinci modelin ise $F = 44,271$; $p = ,000$ değeri (Tablo 3.77-c) ile anlamlı olduğu görülmektedir.

Birinci modelde bağımlı değişken olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan en önemli bağımsız değişken olarak TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu karşımıza çıkmaktadır. Birinci modele göre TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %61,7 (p = 0,000) (Tablo 3.77-d) düzeyinde açıklamaktadır. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R² değeri ise %38,1'dir (Tablo 3.77-b). Birinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, kaynakların yönetimi, ürün gerçekleştirme ve ölçme, analiz ve iyileştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.77-e).

İkinci modelde bağımlı değişken olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu açıklayan birinci modeldeki bağımsız değişken olan TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutuna TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu da eklenmiştir. Dolayısıyla ikinci modelin bağımsız değişkenleri TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu ve TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci modele göre TKY'nin “yönetimin sorumluluğu” boyutu örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %44,3 (p = 0,000) (Tablo 3.77-d) düzeyinde açıklarken TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutu ise örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu %29,8 (p = 0,001) (Tablo 3.77-d) düzeyinde açıklamaktadır. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R² değeri ise %43,9'dur (Tablo 3.77-b). İkinci modele dahil edilmeyen değişkenler ise kalite yönetim sistemleri, kaynakların yönetimi ve ürün gerçekleştirme olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3.77-e).

Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz bu sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.

Yönetimde bir düşünce devrimi olarak nitelendirilen TKY'de ihtiyaç duyulan stratejilerin temelinde yönetimin konuyu sahiplenmesi yatmaktadır. Yönetim amaçlar ve değerler saptayarak organizasyonu buna yönlendirmeli; bu amaç ve değerlere ulaşılabilmesi için gerekli koordinasyonu sağlamalı ve organizasyona önderlik etmelidir. Araştırma hipotezimizin sonucunda TKY'nin “kalite yönetim sistemleri” boyutunun örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu en çok açıklayan TKY boyutu olması da bunu desteklemektedir. İşletmede “kalite yönetim sistemleri” çerçevesinde işlem ve talimatlara kadar gerekli tüm dokümantasyon sağlandıktan ve sistem uygulanmaya başladıktan sonra önemli olan aşama uygulamanın etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için hedeflerle birlikte bu hedeflere ulaşmadaki başarı derecesini belirleyecek somut ölçütler koyarak etkin bir planlama ve iletişim sistemi kurup, başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Bu da araştırma hipotezimiz sonucunda da ortaya çıkan ve örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu ikinci olarak açıklayan TKY'nin “ölçme, analiz ve iyileştirme” boyutunu karşımıza

çıkarmaktadır. Örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyumunu etkileyen diğer bir TKY boyutu ise araştırmamız sonucunda TKY'nin “kaynakların yönetimi” boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynakların yönetimi işletmenin mal veya hizmet üretim sürecinde gerekli kaynakların temin edilmesi ve kullanılmasını tanımlamaktadır. Kaynakların yönetimi etkin şekilde gerçekleştiğinde işgören sürecin işlemesi için gerekli koşulları zamanında elde edeceğinden ve süreç için gerekli bilgiye sahip olacağından daha motive olmuş şekilde çalışabilir.

3.5.5 Varyans Analizi

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulardan “çalışma süresi”, “eğitim durumu” ve “yaş” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında varyans analizi yapılarak; “çalışma süresi”, “eğitim durumu” veya “yaş” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını gösteren sonuçlar aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir:

Varyans analizinde ilk olarak “çalışma süresi” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yaptığımız varyans analizine göre “çalışma süresi” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna ilişkin oluşturduğumuz H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃, H₁₄ ve H₁₅ hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3.78 Eğitim Durumu ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasındaki Varyans Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₁₇	“Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	0,019*	Kabul

* P< 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.78'deki sonuçlara baktığımızda “eğitim durumu” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında varyans analizi ile birlikte anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre “eğitim durumu” ile “Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,019$), arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun haricinde oluşturduğumuz H_{16} , H_{18} , H_{19} , H_{20} , H_{21} , H_{22} , H_{23} , H_{24} , H_{25} , H_{26} , ve H_{27} hipotezleri red edilmiştir.

Varyans analizinde son olarak “yaş” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Varyans analizine göre “yaş” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre H_{28} , H_{29} , H_{30} , H_{31} , H_{32} , H_{33} , H_{34} , H_{35} , H_{36} , H_{37} , H_{38} ve H_{39} hipotezleri red edilmiştir.

3.5.6 Ki – Kare Analizi

Araştırma anketinde yer alan demografik sorulardan “cinsiyet” ve “medeni durum” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında ve “motivasyonu oluşturan faktörlerden sağlanan doyum” ile “TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki-kare analizine göre anlamlı bir bağımlılık olup olmadığını gösteren hipotezler aşağıdaki tablolarda belirtilmektedir:

Tablo 3.79 Cinsiyet ile Motivasyonu Oluşturan Faktörler Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H₄₀	“Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.	0,018*	Kabul
H₄₇	“Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.	0,001*	Kabul
H₅₀	“İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi cinsiyete bağlı olarak değişmektedir.	0,013*	Kabul

* $P < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.79'daki sonuçlara baktığımızda “cinsiyet” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre “cinsiyet” ile “Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi ($p=0,018$), “Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,001$) ve “İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.” yargısına katılım derecesi ($p=0,013$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna sonuçlara göre H_{41} , H_{42} , H_{43} , H_{44} , H_{45} , H_{46} , H_{48} , H_{49} , ve H_{51} hipotezleri red edilmiştir.

Diğer yaptığımız Ki-Kare analizinde ise “medeni durum” ve “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre “medeni durum” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık bulunamamıştır. Buna ilişkin H_{52} , H_{53} , H_{54} , H_{55} , H_{56} , H_{57} , H_{58} , H_{59} , H_{60} , H_{61} , H_{62} ve H_{63} hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3.80 Motivasyonu Oluşturan Ekonomik Faktörlerden Sağlanan Doyum ile TKY Uygulamaları Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H₆₄	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,030*	Kabul
H₆₆	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,004*	Kabul
H₆₇	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H₆₈	“İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H₇₀	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,001*	Kabul
H₇₂	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H₇₄	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H₇₅	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H₇₇	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin ekonomik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,008*	Kabul

* $P < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.80’deki sonuçlara baktığımızda “motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerden sağlanan doyum” ve “TKY uygulamaları arasında” ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre H₆₄, H₆₆, H₆₇, H₆₈, H₇₀, H₇₂, H₇₄, H₇₅, ve H₇₇ hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer H₆₅, H₆₉, H₇₁, H₇₃, ve H₇₆ hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3.81 Motivasyonu Oluşturan Sosyo – Psikolojik Faktörlerden Sağlanan Doyum ile TKY Uygulamaları Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₇₈	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,001*	Kabul
H ₇₉	“Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₁	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₃	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₄	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₅	“İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₆	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,003*	Kabul
H ₈₇	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,002*	Kabul
H ₈₈	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₈₉	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₀	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin sosyo-psikolojik faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul

P<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.81’deki sonuçlara baktığımızda “motivasyonu oluşturan sosyo – psikolojik faktörlerden sağlanan doyum” ve “TKY uygulamaları arasında” ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre H₇₈, H₇₉, H₈₁, H₈₂, H₈₃, H₈₄, H₈₅, H₈₆, H₈₇, H₈₈, H₈₉, ve H₉₀ hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer H₈₀, H₈₂, ve H₉₁ hipotezleri red edilmiştir.

Tablo 3.82 Motivasyonu Oluşturan Örgütsel – Yönetmel Faktörlerden Sağlanan Doyum ile TKY Uygulamaları Arasındaki Ki-Kare Analizine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		P	Kabul/ Red
H ₉₂	“İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₄	“Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₅	“İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₉₆	“İşletmemizde işgörenden çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,002*	Kabul
H ₉₇	“İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,001*	Kabul
H ₉₈	“Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₁₀₀	“Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₁₀₁	“Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,002*	Kabul
H ₁₀₂	“Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₁₀₃	“İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel - yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₁₀₄	“İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,000*	Kabul
H ₁₀₅	“Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi işgörenin örgütsel-yönetmel faktörlerden sağladığı doyum düzeyine bağlı olarak değişmektedir.	0,001	Kabul

* P<0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.82'deki sonuçlara baktığımızda “motivasyonu oluşturan “örgütsel – yönetsel faktörlerden sağlanan doyum” ve “TKY uygulamaları arasında” ki – kare analizi ile birlikte anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki – kare analizine göre H₉₂, H₉₄, H₉₅, H₉₆, H₉₇, H₉₈, H₁₀₀, H₁₀₁, H₁₀₂, H₁₀₃, H₁₀₄, ve H₁₀₅ hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer H₉₃, ve H₉₉ hipotezleri red edilmiştir.

3.6 TARTIŞMA

Günümüz bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu yapılan bir çok araştırmada vurgulanmaktadır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale geldiği bir örgütte çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmamızda işletmelerde motivasyonun önemi ve işgören motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada yeni stratejik yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi'nin motivasyon üzerinde etkili olacağı varsayımından hareketle bu yönetim anlayışını uygulayan iki farklı sektörde işgören motivasyonunu etkileyen faktörler incelenmiştir. İşgörenlerin motivasyonel açıdan tatmin olmasının örgütteki her kademedeki başarının sağlanmasında önemli payı olduğu düşüncesiyle araştırma kapsamındaki uygulamalar mavi yakalı ve beyaz yakalı işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Mobilya sektöründeki mavi yakalı işgören motivasyonunu incelediğimizde elde ettiğimiz sonuçlara göre TKY'nın etkin bir şekilde uygulandığını görmekteyiz. Ayrıca işletmedeki etkin motivasyon süreci ile birlikte motivasyonu özendirici faktörlerinde etkin bir şekilde uygulandığı görülmektedir. Ancak yaptığımız regresyon analizine göre ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında herhangi bir neden-sonuç ilişkisine rastlanmamıştır. Elde ettiğimiz bu sonuç yaptığımız korelasyon analizi ve ki - kare analizi ile de desteklenmektedir. İnsan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için motivasyonunu artırıcı faktörler içerisinde ekonomik faktörlerden duyulan doyumun önemli olduğunu söylemek mümkündür. Günümüzde mükemmelliğe ulaşmanın yolu olarak belirtebileceğimiz TKY'nin bu işletmede etkin bir şekilde uygulanmasına rağmen ekonomik yönden işgören motivasyonunda eksik kaldığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla

işletmeler TKY felsefesini uygularken, işletmeler üzerinde çok büyük etkisi olan motivasyonun sadece sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel faktörlerine değil ekonomik faktörlerine de gereken özeni göstermelidir. İnsanların yaşam süreleri içerisinde duydukları ihtiyaçları sıralayan Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramında da insanın ilk temel ihtiyaçlarının fizyolojik ihtiyaçlar olduğu belirtilmektedir. Bu tür ihtiyaçların sürekli bir şekilde tatmin edilmesi ise bireylerin ekonomik açıdan tatmin edilmesiyle sağlanabilir. Böylece birey fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ekonomik açıdan tatmin olma düzeyi ile birlikte Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisinde” son sırada yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru ilerleyebilecektir.

Diğer yandan regresyon analizinden elde ettiğimiz sonuçlara göre TKY uygulamalarının sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde ihtiyaç duyulan stratejilerin temelinde yönetimin konuyu sahiplenmesi yatmaktadır. Ayrıca “Kalite herkesin işidir.” sloganı TKY’yi uygulayan bir işletmede ulaşılması gereken temel hedef olmalıdır. Yönetim amaçlar ve değerler saptayarak organizasyonu buna yönlendirmeli; işletmenin bu amaç ve değerlere ulaşması için çalışanlar arasında gerekli koordinasyonu sağlamalı ve organizasyona önderlik etmelidir. Mavi yakalı işgörenler üzerinde araştırma yaptığımız bu işletmede de yönetimin; TKY’nin sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğunun bilinciyle hareket ederek çalışanları işletmenin amaçlarına yönlendirdiğini söylebiliriz.

Çalışmamızda mobilya sektöründeki mavi yakalı işgörenlerin motivasyonlarına ilişkin yaptığımız varyans analizi sonuçlarına baktığımızda ise çalışma süresi ve eğitim durumu ile motivasyonu oluşturan faktörler arasında anlamlı bir farklılığa rastlarken yaş ile motivasyonu oluşturan faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç insanların yaşam sürelerinin her evresinde motivasyona ihtiyaç duyduğunu destekleyici niteliktedir. Bunun yanı sıra çalışma süresi ve eğitim durumu gibi unsurlar ise motivasyonu oluşturan faktörleri değerlendirilirken göz önünde bulundurulmalıdır.

Gıda sektöründeki beyaz yakalı işgören motivasyonunu incelediğimizde elde ettiğimiz sonuçlara göre bu işletmede de TKY'nin etkin bir şekilde uygulandığını görmekteyiz. Ayrıca işletmedeki etkin motivasyon süreci ile birlikte motivasyonu özendirici ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel faktörlerinde etkin bir şekilde uygulandığını söylemek mümkündür. Çalışmamızda regresyon analizinden elde ettiğimiz sonuçlara göre TKY uygulamalarının ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç yaptığımız korelasyon analizi ve ki - kare analizi ile de desteklenmektedir.

Çalışmamızda gıda sektöründeki beyaz yakalı işgörenlerin motivasyonlarına ilişkin yaptığımız varyans analizi sonuçlarına baktığımızda ise eğitim durumu ile motivasyonu oluşturan faktörler arasında anlamlı bir farklılığa rastlarken çalışma süresi ve yaş ile motivasyonu oluşturan faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç insanların yaşam sürelerinin her evresinde motivasyona ihtiyaç duyduğunu destekleyeci niteliktedir.

3.7 SONUÇ

“Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Ampirik Bir Araştırma” konulu çalışmamız kapsamında gerçekleştirdiğimiz uygulamalardan elde ettiğimiz sonuçları iki bölümde inceleyebiliriz. İlk olarak mobilya sektöründe çalışan 228 “mavi yakalı” işgören ve daha sonra gıda sektöründe çalışan 116 “beyaz yakalı” işgörenden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Mavi yakalı işgören motivasyonu açısından mobilya sektöründe yaptığımız uygulama sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Frekans analizinden elde ettiğimiz tüm sonuçlar çalışanları harekete geçiren ve mutlu kılmaya yarayan bir teknikten de öte, bir felsefe olan TKY yönetim felsefesinin bu işletmede etkin bir şekilde uygulandığını ve aynı zamanda işletmedeki etkin motivasyon süreci ile motivasyonu özendirici araçların işgören

motivasyonu için kullanıldığını göstermektedir. Ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörleri bu işletmede etkin şekilde kullanılmaktadır.

- Araştırmamızda mobilya sektöründeki uygulama işletmesi için %85,98 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir.
- Ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyona rastlanmamıştır. Sosyo – psikolojik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur.
- Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinin sonuçlarına göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olmadığı” görülmektedir.
- Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
- Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
- Varyans analizine göre “çalışma süresi” ile “Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi ($p=0,010$) ve “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.”

yargısına katılım derecesi ($p=0,012$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Varyans analizine göre “eğitim durumu” ile “Çalıştığım işletmede, gösterdiğim başarılar diğer ilgililerin gözleri önünde takdir edilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,036$), “Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,010$), “Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi ($p=0,029$) ve “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,047$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Varyans analizine göre “yaş” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna ilişkin hipotezlerin red durumlarını gösteren anlamlılık (p) değerleri Tablo 3.40’ta ayrıntılı olarak verilmektedir.
- Ki – kare analizine göre “medeni durum” ile “Çalıştığım işletmede, iş güvencem bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,016$), “Yaptığım işle ilgili verilecek kararlara katılıyorum.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “Çalıştığım işletmede, çalışanlar arasında adil görev dağılımı yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,020$) ve “Üstlerim yaptığım işle ilgili olarak sorumluluk vermektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,009$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak “İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,020$) ve “Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,021$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan sosyo – psikolojik faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak belirtilen ve araştırma anketinde yer alan tüm TKY uygulaması boyutları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan örgütsel – yönetsel faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak belirtilen ve araştırma anketinde yer alan tüm TKY uygulaması boyutları arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beyaz yakalı işgören motivasyonu açısından gıda sektöründe yaptığımız uygulama sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Frekans analizinden elde ettiğimiz tüm sonuçlar çalışanları harekete geçiren ve mutlu kılmaya yarayan bir teknikten de öte, bir felsefe olan TKY yönetim felsefesinin bu işletmede etkin bir şekilde uygulandığını ve aynı zamanda işletmedeki etkin motivasyon süreci ile motivasyonu özendirici araçların işgören motivasyonu için kullanıldığını göstermektedir. Ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörleri bu işletmede etkin şekilde kullanılmaktadır.
- Araştırmamızda gıda sektöründeki uygulama işletmesi için %85,98 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70’lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değere sahiptir.
- Ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Sosyo – psikolojik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum ile TKY boyutları arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur.

- Hipotez 1 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan ekonomik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
- Hipotez 2 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan sosyo – psikolojik faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
- Hipotez 3 için oluşturulan çoklu regresyon modelinden elde ettiğimiz sonuçlara göre “TKY uygulamalarının motivasyon faktörlerinden biri olan örgütsel – yönetsel faktörlerden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu” görülmektedir.
- Varyans analizine göre “çalışma süresi” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Varyans analizine göre “eğitim durumu” ile “Çalıştığım işletmede, ücret dışında aynı yardımlar yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,019$), arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Çalışma süresi” ile motivasyonu oluşturan diğer faktörler arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Varyans analizine göre “yaş” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Ki – kare analizine göre “cinsiyet” ile “Bir bütün olarak işimden sağladığım maddi kazanç bende doyum sağlıyor.” yargısına katılım derecesi ($p=0,018$), “Çalıştığım işletmede, yükselme olanağım bulunmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,001$) ve “İşyerimdeki fiziki çalışma ortamını yeterli buluyorum.”

yargısına katılım derecesi ($p=0,013$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Ki – kare analizine göre “medeni durum” ile “motivasyonu oluşturan faktörler” arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık bulunamamıştır.
- Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan ekonomik faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak “İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,030$), “Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,004$), “İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,001$), “Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$) ve “Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,008$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan sosyo – psikolojik faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak “İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,001$), “Çalışanların özlük hakları ve diğer bilgilerle ilgili kayıt ve dokümantasyon düzenli ve güvenilir olarak yapılmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi ($p=0,000$), “Kalite yönetim sistemi

etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “İşletmemizdeki bölümler, yaptıkları veya yapacakları çalışmalarda kendilerini rakip olarak değil, ortak gibi görmektedirler.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi (p=0,003), “Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi (p=0,002), “Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi (p= 0,000), “İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi (p=0,000) ve “İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi (p=0,000) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Ki – kare analizine göre “motivasyonu oluşturan örgütsel – yönetsel faktörlerden sağlanan doyum” ile TKY uygulamaları olarak “İşletmemizde herkes tarafından bilinen bir kalite sloganımız vardır.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “Yönetim her zaman kaliteye birinci önceliği vermektedir.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “İşletme içi iletişim etkin olarak gerçekleştirilmektedir.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “İşletmemizde işgörenlerin çalışma koşullarına ilişkin yasal koşullar sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi (p=0,002), “İşletmemizde ihtiyaçlar doğrultusunda işgören eğitimi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi (p=0,001), “Kalite yönetim sistemi etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “Ürünün üretim aşamasında belirlenmiş olan iş tanımları kullanılmaktadır.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “Ürünün üretim aşamasında belirlenen hedeflere zamanında erişilmektedir.” yargısına katılım derecesi (p=0,002), “Bireysel çalışmalara oranla grup çalışmaları ile kalite daha hızlı iyileşmektedir.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “İşletmemizde işgören tatmini yönetim için önemlidir.” yargısına katılım derecesi (p=0,000), “İşgörenin kalite hedeflerine ulaşmadaki çabaları değerlendirilmektedir” yargısına katılım derecesi (p=0,000) ve “Ürünlerde iyileştirmeyi içeren fikirler

en kısa zamanda değerlendirilmektedir.” yargısına katılım derecesi ($p=0,001$) arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir bağımlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmamızın uygulama bölümünde yaptığımız iki farklı sektördeki araştırma sonuçlarına göre; mobilya sektöründe TKY'nin sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olmadığını gördük. Söz konusu işletme TKY faaliyetlerini sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetsel boyutlarında iyi bir şekilde uyguladığını ancak ekonomik boyutlarında ise yetersiz kaldığını söyleyebiliriz. Geleneksel yönetim anlayışında da en büyük motivasyon aracı olarak kullanılan ekonomik faktörlerin TKY gibi daha stratejik ve insan odaklı olan bir yönetim anlayışında eksik kalması düşündürücü bir olaydır. Söz konusu işletmenin motivasyonun ekonomik faktörleri açısından eksik kalmasını ve bunu da TKY uygulayan bir işletme için negatif bir yönetim anlayışı olarak yorumlayabiliriz. Gıda sektöründe uygulanan aynı analizler sonucunda TKY'nin ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden duyulan doyum üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde, işletmelerde örgütsel etkinliğin sürekli olarak optimal düzeyde tutulmasında yaşamsal bir fonksiyon yüklenen kavramlardan biri de “motivasyon” olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyonun örgütsel etkinliğin optimizasyonunda gerekli katkıyı sağlayabilmesi ise ancak ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon faktörlerinden sağlanan doyumun artırılması ile olur. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar sonucunda ise TKY olarak adlandırılan yeni yönetim felsefesinin başarılı sonuçları yaptığımız araştırma sonuçlarında da görülmektedir.

İşletme için yaşamsal bir öneme sahip olması beklenen yönetimin, etkin olabilmesi ve bu etkinliğini sürekli arttırabilmesi için ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel – yönetsel motivasyon araçlarını TKY felsefesi ile birlikte uygulaması işletmeler için motivasyon açısından başarılı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

EK 1 SAYFASI MOBİLYA SEKTÖRÜ ANKET FORMU BURAYA GELECEK

EK 2 SAYFASI GIDA SEKTÖRÜ ANKET FORMU BURAYA GELECEK

EK 3: Mobilya İşletmesinin Kalite Belgesi

	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE	TSE						
TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ bu belge ile [Redacted] ORGANİZE SANAYİ BÜLGESİ KARŞISI SÜLEYMANIYE MİL HURTA KOPRİTİMEVİT İNŞAAT BİRSAN TÜRKİYE		TURKISH STANDARDS INSTITUTION heraby certifies that the organisation [Redacted] located in ORGANİZE SANAYİ BÜLGESİ KARŞISI SÜLEYMANIYE MİL HURTA KOPRİTİMEVİT İNŞAAT BİRSAN TÜRKİYE						
kuruluşunun TS EN ISO 9001:2000 şartlarına uygun bir KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.		has a QUALITY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills the requirements of the TS EN ISO 9001:2000						
Belge kapsamı Ek'te verilmiştir.		Scope of the certificate is given in appendix.						
TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ TURKISH STANDARDS INSTITUTION TSE GENEL SEKRETERİ Secretary General of TSE  Mustafa ALIŞ	TSE BAŞKANI President of TSE  Kerem MAJATYALI	<table border="1"><tr><td>Belge No / Certificate No</td><td>KY-3537/05</td></tr><tr><td>Belge Tarihi / Date of Certificate</td><td>07/01/2005</td></tr><tr><td>Geçerlilik Tarihi / Valid Until</td><td>07/01/2008</td></tr></table>	Belge No / Certificate No	KY-3537/05	Belge Tarihi / Date of Certificate	07/01/2005	Geçerlilik Tarihi / Valid Until	07/01/2008
Belge No / Certificate No	KY-3537/05							
Belge Tarihi / Date of Certificate	07/01/2005							
Geçerlilik Tarihi / Valid Until	07/01/2008							
<small>Türk Standartları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir. Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.</small>		<small>Bu belge geçerliliğini getiren şartların uygulanış ve sürdürülmesi için geçerlidir. This certificate is valid provided that compliance with the certification requirements is maintained.</small>						

EK 4: Mobilya İşletmesinin Kalite Belgesi Eki



Belge No / Certificate No: KY-3537/05

Belge Tarihi / Date of Certificate: 07/01/2005

Belgeli Kuruluş Adı, Adresi
Name and Address of the certified organisation:

ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ KARŞI SÜLEYMANIYE MİL. HORTA KÖYÜ
MEYKE İNŞAAT
Bİ. KURTULMUŞ

K - Q
TSE-ISO-EN
9000

Belge Kapsamı:
TS EN ISO 9001:2000
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ

Scope of the Certificate:
TS EN ISO 9001:2000
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the certificate.

EK 5: Gıda İşletmesinin Kalite Belgesi



EK 6: Gıda İşletmesinin Uygunluk Belgesi

BVQI

Uygunluk Belgesi

FABRİKA BİR: BALIKESİR ASPALTI, 8.KM.,
BANDIRMA, BALIKESİR
FABRİKA İKİ: ARMUTLU SANAYİ BÖLGESİ,
KEMALPAŞA, EZMİR, TÜRKİYE

BVQI yakında adı geçen kuruluşun Kalite Yönetim Sisteminin
uzun süreli denetimlerinden
Kalite Standartları gerekliliklerine uygunluğuna değerlendirmiş olup, sonuçları aşağıdaki
Kalite Standartları

HACCP PRENSİPLERİ

Kapsam

PİLİÇ ETİ VE ÜRÜNLERİ, TAZE VEYA DONUK, PARÇA, BÜTÜN V.B.
HİNDİ ETİ VE ÜRÜNLERİ, TAZE VEYA DONUK, PARÇA, BÜTÜN V.B.
İLERİ İŞLENMİŞ ÜRÜNLERİ, TAZE VEYA DONUK, KÖFTE, SALAM, SOSIS, SUCUK
V.B. ÇİFTLİLERİ TASARIM, ÜRETİMİ VE SATIŞI
CANLI ÜRETİM, BROGLER, KUYLUÇAHANE, DAMIZLIK, YEM HİNDİ CANLI
ÜRETİMİ

Ünvan / İsim / Tarih: 29 KASIM 2009

29 NİSAN 2010 tarihine kadar geçerli olan bu sertifikasyon, geçerliliği BVQI tarafından periyodik olarak kontrol
edilmektedir.

Bu belgeyi BVQI gerekliliklerine uygunluk ve sertifikasyon gereklilikleri +90 224 128 28 60 adresine
numarasız olarak alabilirsiniz.

Tarih: 29 NİSAN 2010

Sertifika Numarası: 109007/08

BVQI Belgelendirme Sistemleri Ltd.Şti.
Sakarya Yolu/Çalınca, Çarşamba İl. Bolu, 81100, Kocaeli, Türkiye



EK 7: Gıda İşletmesinin Çevre Sistem Belgesi



KAYNAKÇA

ALKIŞ, Hüseyin, “Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2001.

ALTINÖZ, Ümit, Kıvanç, “İşletmelerde Motivasyon ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1999.

AKAT, İlter ve Diğerleri, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999.

ARZOVA, S. Burak, “Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir”, Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi, Sayı:9, Ocak-Mart 2001.

ATAMAN, Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

ATAY, Osman, “Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:39, Sayı:467, Kasım 2000, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.

ATILLA, Mustafa, “Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşleminde Kalite Çemberlerinin Etkinliği”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:38, Sayı:448, Nisan 1999.

AYHAN, Şahika ve **ACAR**, Aysu, “Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Araştırma”, Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:1, Sayı:8, Haziran 1997.

AYKUL, Harun, “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon (Diğer Yönetim Anlayışlarıyla Bir Karşılaştırma)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya, 1995.

BAŞARAN, İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No:108, Ankara, 1982.

BAŞARAN, İ. Ethem, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1998.

BAŞTÜRK, Ceyhan, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, Active:Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:5, Sayı:28, Ocak-Şubat 2003.

BATMAZ, Şeyma, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:41, Sayı:491, Kasım 2002.

BAYO-MORIONES, Alberto, **GALDON-SANCHEZ**, Jose E. and **GÜELL**, Maia, “Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data”, IZA Discussion Paper Series, Discussion Paper No:1321, September 2004.

BENNETT, Sara, **GZIRISHVILLI**, David & **KANFER**, Ruth, “Determinants of Health Worker Motivation in Tblisi”, Georgia:A 360 Degree Assessment in Two Hospitals, Major Applied Research 5, Working Paper 6, July 2000.

BEWLEY, Truman, “Work Motivation”, “Labor Markets and Macroeconomics: Microeconomic Perspectives”, A Conference Held At The Federal Reserve Bank Of St. Louis, October 22-23, 1998.

BİRDAL, İ., Yönetim Teorileri, İstanbul Üniversitesi Matbaası, İstanbul, 1997.

BREKKE, Arne, Kjell, **NYBORG**, Karina, “Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility as Labor Market Screening”, Memorandum, No: 25/2004, Department of Economic University of Oslo, ISSN: 0801-1117, October 2004

CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

CAN, Halil, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, İ.İ.B.F., Yayın No: 12, Ankara, 1985

CANKILIÇ, İdris, “İşletmelerde Motivasyon ve İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Tekniklerinin İşletme Başarısı Üzerine Etkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, 1999.

CHRISTIEMILL, Robert, “Konaklama İşletmelerinde Verimliliği Arttırmak-I”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:40, Sayı:473, Mayıs 2001.

CARDONA, Pablo, **LAWRENCE**, S. Barbara & **ESPEJO**, Alvaro, “Out-come-Based Theory of Work Motivation”, University of Navarra, WP No:495, March 2003.

CAPİTAL, “Başarının Adı: Motivasyon”, Capital Aylık Ekonomik Dergisi, Yıl:5, Sayı:11, Kasım 1997, İstanbul.

CASCİO, Wayne, “Managing Human Resource”, Inc. Management Series, Second Edition, McGraw-Hill, Danver, 1988.

DAFT, R. L., “Management”, Harcourt College, Sea Harbor Drive, Orlanda, The United States of Amerika, 2000.

DEFGAAUW, Josse, & **DUR** Robert, “Incentives and Workers’ Motivation in The Public Sector”, Cessifo Working Paper, No.1223, Category 1, Public Finance, June 2004.

DEFGAAUW, Josse, & **DUR**, Robert, “Signaling and Screening of Workers’ Motivation”, Cessifo Working Paper, No.1099, Category 4 , Labour Markets, December 2003.

DİNÇER, Ömer ve **FİDAN**, Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, 1996.

DÜREN, Z., 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

EFİL, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı, İstanbul, 1999.

EFİL, İsmail, Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Yönetimi, Alfa Yayınları:608, Dizi No:031, Genişletilmiş 5. Baskı, Bursa, Ocak 2003.

EMMERICH, Roxanne, “İşyerinde Motivasyon”, Executive Excelince, Yıl: 3, Sayı: 28, 1999.

EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, 8. Baskı, İstanbul, Ocak 2004.

ERKUT, Haluk, “Verimlilik ve Motivasyon”, Verimlilik Dergisi, Milli Proaktivite Merkezi (MPM), 1992/4, Ankara.

EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

EROĞLU, Feyzullah, “Türk Kültüründe Motivasyon”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi, İşletme Dergisi, Cilt:5, Sayı:3-4, Şubat 1982.

ERTÜRK, Müjdat, “Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları”, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

EVANS, James R. ve **LINDSAY**, William M., “The Management And Control of Quality, Second Edition”, West Publishing Company, 1993.

FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul, 2000.

GELLERMAN, W. Saul, “Parasal Ödüller ve İşgörenlerin Tatmini”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Merkezi, İşletme Dergisi, Cilt:6, Sayı:1-2, Mayıs 1983.

HERPEN, V. Marco, **PRAAG**, V. Mirjam & **COOLS**, Kees, “The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation”, Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2003-048/3, 2003.

HICKS, G. Herbert, Örgütlerin Yönetimi, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Çevirenler : Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, Ankara, 1972.

HODGETTS, R. M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, İstanbul.

İNCİR, Gülten 1, “Güdülenme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış”, Verimlilik Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Ankara, 1985.

İNCİR, Gülten 2, “Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Yayın no: 313, Ankara, 1985.

İnternet 1, http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=754&tempID=1&re

İRAZ, Rıfat & **İNCE**, Mehmet, “Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkilerine İlişkin Bir Araştırma” Standart Dergisi, Yıl: 41, Sayı: 432, Aralık 2002.

JOHNSON, Ron, Kusursuz Ekip Çalışması, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.

KABAAĞAÇ, S., “Latince Türkçe Sözlük” Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995.

KALDER, Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme, Kalder Yayınları, Yayın no: 32, İstanbul, Şubat 2002.

KAST, Fremont , “Organization and Management”, Inc. Management Series, 4 th. Edition , McGraw- Hill, Washington, 1988.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, Kalite Güvencesi ISO 9000 ve Toplam Kalite, Rekabetçi Yönetim Dizisi I, İstanbul, Kasım 1993.

KAYA, Ali, “Japon ve Yöneticilik Tarzı; Yönetimde Z Teorisi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:39, Sayı:461, Mayıs 2000.

KAYNAK, Tuğray, Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 117, İstanbul, 1990.

KEENAN, Kate, Yöneticinin Klavuzu/Motivasyon, Remzi Kitabevi, Çeviren: Ergin Koparan, İstanbul, 1996.

KELADA, Joseph N., “Is Reengineering Replacing Total Quality”, Quality Progress, December, 1994.

KILIÇ, Özcan, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Dergisi, Kasım 2000.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, 8. Baskı, İstanbul, Mart 2001.

KOVANCI, Ahmet, Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl, Sistem Yayıncılık:228, İstanbul, Şubat 2003.

KUŞLUVAN, Zeynep, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:3, Sayı:3, Temmuz-Agustos 1999.

LİNDNER, R. James, “Understanding Employee Motivation”, Research and Extension Associate, Tho Ohio State University Piketon Research and Extension Center Piketon, Ohio, June 1998.

MACİT, Figen, “İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haziran 2001.

MANGA, Ebru, “Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2001.

MİLLER, L. Carthleen, **FEDOR**, B., Donald & **RAMSAY**, J., Robert, “Effects of Verbal Discussion in Audit Workpaper Review on Staff Auditor’s Motivation and Performans”, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, ID:257973 January 2001.

MORİONES, B. Alberto, **SANCHEZ**, G. E. Jose & **GÜELL**, Maia, “Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device ? Evidence from Plant Level Data”, IZA DP No:1321, September 2004.

MORTON, M. Scot Fiona & **PODOLNY**, M. Joel, “Love or Money ? The Effect of Owner Motivation in The California Wine Endüstry”, The Journal of Industrial Economics, Volume L, ISSN: 0022-1821, No. 4, December 2002.

NICHOLSON, Nigel, “How To Motivate Your Problem People”, Harward Business_Review, January 2003.

ONAL, Güngör, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın No: 4, İstanbul, 1995.

OKTAY, Ercan ve **GÜL**, Hasan, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2003, Sayı:10, s.403-427.

ORAL, Saime ve **KUŞLUVAN**, Zeynep, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, Verimlilik Dergisi, 1997/3.

ÖRÜCÜ, Edip ve **KÖSEOĞLU**, Mehmet Ali, İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

ÖZDEN, M. Cemil, “Motivasyon Bilmecesi: Bireysel gelişim, istekler, beklentiler, kişilik ve iş”, Peryön: Personel ve İnsan Kaynaklarına Yön Verenlerin Dergisi, Sonbahar 2003.

PALMER, M. ve **WINTERS**, K. T., İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul, 1993.

PARS, Füsün ve **ŞİVE**, O. Çağım, “İş Yerinde Motivasyon: Ödüllendirme Biçimleri”, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Aralık 1996.

PÜSKÜLLÜOĞLU, A., “Öz Türkçe Sözlük”, ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, 1991.

ROBINSON, P. Stephen ve **DECENZO**, A. David, Concepts, Controversies and Applications: Organisational Behavior, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

ROBBINS, S. P. & **DECENZO**, D. A., Concepts, Controversies and Applications: Organizational Behaviour, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve **TÜZ**, Melek, Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, Eylül 2003.

SAĞLAM, Güler, “Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları”, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

SAPANCALI, Faruk, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), 1993/4, Ankara.

SAYIN, A. Bekir, “Kalite Yolculuğumuz Güçleniyor”, Önce Kalite Dergisi, Yıl:12, Sayı: 78, Nisan 2004.

SEYMEN, Aytemiz Oya ve **BOLAT**, Tamer, Örgütsel Öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.

TANRIVERDİ, Haluk ve **OKTAY**, Kutay, “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik Dergisi, Yıl:2001, sayı:2, 2001.

TINAZ, Pınar, “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:1999, Sayı:5.

TUFAN, M. Mustafa, “Motivasyon Fonksiyonlarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri ve Belko Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Şubat 1999.

TÜĞİAD, 2000’li Yıllara Doğru Türkiye’nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar:XVII- Verimlilik, İstanbul, 1996.

TÜRKOĞLU, Faruk, “Motivasyon ve Sınırları”, Ekonomik Forum Dergisi, Yıl: 9, Sayı:10, Kasım 2002.

UÇKAN, C. Gazi ve **PELİT**, Elbeyi, “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:42, Sayı:493, Ocak 2003.

ULUKANOĞLU, Ceren, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, İzmir 2000.

YILMAZ, Hüseyin, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Yıl:38, Sayı:449, Mayıs 1999.

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.