



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER KAPSAMINDA ÖZENDİRME ARAÇLARINA
İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN ALGILARI: BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE
UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Fatma DUMAN YETİM

Mersin, 2015



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER KAPSAMINDA ÖZENDİRME ARAÇLARINA
İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN ALGILARI: BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE
UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Fatma DUMAN YETİM

DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr.Ayşe Esmeray YOĞUN

Mersin, 2015

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU


Fatma Duman YETİM tarafından hazırlanan “Demografik Özellikler Kapsamında Özendirme Araçlarına İlişkin Çalışanların Algıları: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama” başlıklı bu çalışma 22/04/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK



Jüri Üyesi
Doç. Dr. Köksal HAZIR



Jüri Üyesi
Danışman
Yrd. Doç. Dr. Esmeray YOĞUN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

TEŐEKKÖR

Çalıőmamın her aőamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Ayşe Esmeray YOğUN' a,

Çok değerli katkılarından dolayı juri üyeleri Sayın Prof.Dr. Haluk KORKMAZYÖREK ve Doç.Dr. Köksal HAZIR' a,

Çalışma dőnemim boyunca desteğini hiç esirgemeyen sevgili eőim Serdar YETİM'e,

Bana eğitim hayatım boyunca yol gösteren anneciğim Semiha DUMAN ve babacığım Doç.Dr. Ferit DUMAN' a ,

Teőekkőrlerimi sunarım....

Mersin, Nisan 2015

Fatma DUMAN YETİM

ÖZET

Emek gücünün yoğun kullanıldığı bir sektör olan sanayi işletmelerinde iş görenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların motivasyonuna bağlıdır. İş görenlerin ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu özendirme araçları ile tatmin etmesi, iş görme istek ve verimliliklerini arttırabilme yönünden büyük önem taşır. Aynı zamanda iş görenlerin motivasyonunu en etkili biçimde sağlayabilmenin yollarından birisi de iş görenlerin ihtiyaçlarına yönelik oluşturulan özendirme araçlarıdır. Yazında gerçekleştirilen birçok araştırma, iş görenlerin demografik değişkenlerine göre motivasyon araçları algılamalarının farklılaştığını göstermektedir. Bu araştırmanın amacı, bir sanayi işletmesinde sunulan motivasyon araçlarının iş görenler tarafından nasıl algılandığını saptamak ve demografik özelliklere göre iş görenlerin algılamalarında ne tür farklılıklar olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle plastik şişe kapağı üreten bir firmada 30 kişi ile ön test gerçekleştirilmiştir. Ardından Mersin’de ambalajlama sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden kolayda örnekleme yöntemiyle 98 kullanılabilir anket toplanmıştır. Verilerin analizinde betimleyici istatistiklere ek olarak bağımsız çift örneklem T-testi, tek yönlü varyans analizi ve korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş görenlerin ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere dört grup altında toplanan motivasyon araçlarının algılanmalarının, demografik değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Motivasyon, 2) Motivasyon Araçları, 3) Sanayi İşletmesi, 4) Minnesota Doyum Ölçeği, 5) Mersin

ABSTRACT

High performance and productivity is strongly related with employee's motivation in industrial enterprises, where the labor force is used intensively. Employee's satisfaction by the offered motivational tools, is very important from the employee's efficiency perspective. At the same time, to satisfy employee's satisfaction is possible by implying the desired and effective incentive tools. In the literature review it is seen that, there is a strong relationship between employee's perception on incentive tools and employee's demographic factors. The purpose of this study is to understand how the incentive tools are perceived by employees and to identify the perception changes according to demographic factors. For this purpose, pre-test was conducted in the company of plastic bottle cap production with 30 employees. After that, 98 usable survey were collected by convenience sampling method from packaging producer company located in Mersin. In addition to descriptive statistical analysis, independent T test, one-way Anova and correlation analysis were used to analyze data. As a result of the study, it is found that employee's perception of motivational tools, which are gathered as four groups of economic, social, psychological and organizational-managerial, statistically differ according to demographic factors.

Key words: 1) Motivation, 2) Motivation means, 3) Production company, 4) Minnesota Satisfaction Inventory, 5) Mersin

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum " Demografik Özellikler Kapsamında Özendirme Araçlarına İlişkin Çalışanların Algıları: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama " adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22/04/2015

Fatma DUMAN YETİM

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
YEMİN METNİ.....	iv
KISALTMALAR	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	1
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	5
1.3.1. Kişisel Amaç.....	6
1.3.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Amaç.....	6
1.3.3. Toplumsal Amaç.....	6
1.3.4. Örgütsel Amaç.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci.....	7
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	10
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	11
1.5.2. Personel Bulma Ve Seçme.....	12
1.5.3. Personel Eğitimi Ve Kariyer Planlama.....	14
1.5.3.1. Eğitim.....	14
1.5.3.2. Kariyer Planlama.....	15
1.5.4. Performans Yönetimi.....	16
1.5.5. Ücret Yönetimi.....	20
1.5.5.1. Özendirici Ödemeler	20
1.5.5.2. Sosyal Ödemeler.....	21
1.5.5.3. Prim Ödemeleri.....	21

1.5.6. İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği.....	22
1.5.7. Çalışma İlişkileri.....	22
1.5.8. Endüstri İlişkileri.....	23
1.5.9. Bilgi Sistemleri.....	24
1.5.10. Özlük İşleri.....	25
1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminde İlkeler.....	25
1.6.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi.....	26
1.6.2. Eşitlik İlkesi	26
1.6.3. Kariyer Etkisi.....	27
1.6.4. Güvence İlkesi.....	27
1.6.5. Açıklık İlkesi.....	28
1.6.6. Gizlilik İlkesi.....	28
1.6.7. Adil Ve Yeterli Ücret İlkesi.....	28
1.7. İnsan Kaynaklarının Önemi.....	29
1.8. İnsan Kaynakları Planlaması	29

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

2.1. Motivasyon	31
2.2. Motivasyon Kavramı Tanımı.....	32
2.3. Motivasyon Teorileri.....	33
2.3.1. Maslow İhtiyaçlar Teorisi.....	34
2.3.2. Herzberg Çift Faktör Teorisi.....	35
2.3.3. Beklenti Teorisi.....	37
2.3.4. Başarma Teorisi.....	38
2.3.5. Eşitlik Teorisi.....	39
2.3.6. Rol Belirginliği.....	42
2.4. Motivasyon Süreci.....	43
2.5. Motivasyon Türleri.....	45
2.5.1. İçsel Motivasyon.....	45
2.5.2. Dışsal Motivasyon.....	46
2.6. İnsanı Motive Eden Faktörler.....	47

2.6.1. Çalışma Ortamı.....	47
2.6.2. Ödüllendirme.....	48
2.6.3. Organizasyon.....	48
2.6.4. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri.....	48
2.6.5. Amir ve Yönetimin Tutumu.....	48
2.6.6. Fiziki İmkanlar ve Koşullar.....	48
2.6.7. Sağlık ve Emniyet.....	48
2.6.8. Çalışanların İşletme İmkanlarından Yararlanması.....	48
2.7. İşletmelerde Motivasyon Özendirici Araçlar.....	49
2.7.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar.....	49
2.7.1.1. Ücret.....	50
2.7.1.2. Primli Ücret.....	50
2.7.1.3. Kara Katılma.....	51
2.7.1.4. Ekonomik Ödüllendirme.....	51
2.7.1.5. İstihdam Güvencesi.....	52
2.7.1.6. Manevi Ödüller.....	52
2.7.1.7. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	52
2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	53
2.7.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	54
2.7.2.2. Değer ve Statü.....	54
2.7.2.3. Gelişme ve Başarı.....	55
2.7.2.4. Çevreye Uyum.....	55
2.7.2.5. Öneri Sistemi.....	56
2.7.2.6. Sosyal Katılım.....	56
2.7.2.7. Psikolojik Güvence.....	57
2.7.2.8. Rekabet.....	57
2.7.2.9. Yetki Devri.....	58
2.7.2.10. Tebrik, Övgü ve Takdir.....	59
2.7.3.11. Sosyal Uğraşlar.....	60
2.7.3. Örgütsel Ve Yönetimsel Araçlar	61
2.7.3.1. Amaç Birliği.....	61
2.7.3.2. Eğitim Ve Yükselme Olanığı.....	62
2.7.3.3. Yönetime Ve Kararlara Katılma.....	63

2.7.3.4. İletişim.....	63
2.7.3.5. İşi Çekici Kılma.....	64
2.7.3.6. Sendikalaşma.....	64
2.7.3.7. İş Genişletme.....	65
2.7.3.8. İş Zenginleştirme.....	66
2.7.3.9. Ekip Çalışması.....	66
2.7.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma.....	67
2.7.3.11. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	69
2.7.3.12. Adaletli Ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	69
2.7.3.12.1. Önleyici Disiplin.....	70
2.7.3.12.2. Düzeltici Disiplin.....	70
2.7.3.12.3. Kademeli Disiplin.....	70
2.7.3.12.4. Yapıcı Disiplin.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER KAPSAMINDA ÖZENDİRME ARAÇLARINA İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN ALGILARI: BİR SANAYİ İŞLETMESİNDE UYGULAMA

3.1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	74
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	75
3.3.1. Anketin Geliştirilmesi.....	76
3.3.2. Pilot Uygulama.....	78
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	78
3.3.4. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları.....	80
3.3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	80
3.3.6. Araştırma Verilerinin Analizi.....	80
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	81
3.4.1. Örnekleme İlişkin Bazı Tanımlayıcı Bilgiler.....	81
3.4.2. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	83
3.4.3. Demografik Değişkenlerle Özendirme Araçları Hipotez Testleri.....	85

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA.....	110
EKLER.....	131

KISALTMALAR

ANOVA :	Tek Yönlü Varyans Analizi
H:	Hipotez
İK:	İnsan Kaynakları
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
TDK:	Türk Dil Kurumu
Vb. :	Ve Benzeri
Vs. :	Vesaire
Vd:	Ve Diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Bireysel ve Kolektif Boyutlarına İlişkin Bazı Kilit Sorular.....	3
Tablo 2: İnsan Kaynakları Tarihi.....	10
Tablo 3: İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Personel Seçimine Bağlı Olması.....	15
Tablo 4: Kariyer Yolu.....	17
Tablo 5: Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi.....	19
Tablo 6: Örgütsel Adalet Modeli.....	42
Tablo 7: Olumsuz ve Olumlu Disiplin Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	73
Tablo 8: Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	83
Tablo 9: Özendirme Araçları Korelasyon Matrisi.....	86
Tablo 10: Özendirici Araçlarının Cinsiyete Göre "t" Testi.....	87
Tablo 11: Medeni Duruma Göre Özendirme Araçlarının Algılanması.....	89
Tablo 12: Yaşa Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması.....	91
Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması.....	94
Tablo 14: Genel İş Deneyimine Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması	97
Tablo 15: Gelir Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması.....	99
Tablo 16: İş Yerinde Bulunduğu Pozisyona Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması.....	102

Tablo 17: İş Deneyimine Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması.....	104
--	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	36
Şekil 2: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	37
Şekil 3: Vroom Beklenti Teorisi.....	39
Şekil 4: Adam's Eşitlik Teorisi.....	40
Şekil 5: Motivasyon Süreci.....	45

GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı üretim sektöründe, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Günümüzde her işletme motivasyon faktörlerini çalışanlarına uygulamaktadır. Günümüz işletmeleri, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için bir takım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler içinde en önemli unsur olan "insan" ın ekonomik ve sosyal olarak tatmin edilmesi gerektiği düşünülmüş bunun içinde motivasyon teorileri geliştirilerek, çeşitli özendirici araçlar uygulamaya konulmuştur.

Motivasyon günlük yaşantımızda sıkça kullandığımız bir kelime iken bugün işletmelerde önemli bir faktör olarak işgörenlerin çeşitli araçlarla motive edilmesi üzerinde araştırmalar yapılan ve çeşitli teoriler üretilen bir konu haline gelmiştir. Araştırmanın amacı, sanayi işletmelerinde iş görenlerin motivasyonunu sağlamak için kullanılan özendirme araçlarının etkilerinin saptanıp analiz edilmesidir. Bu çerçevede, Mersin'deki bir sanayi işletmesinde iş görenlerin üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Sanayi işletmelerinin emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle motivasyon konusu bu işletmelerde ön plana çıkmaktadır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, insan kaynakları yönetimine ilişkin temel kavramlara yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihi, önemi ve amaçları incelenmiştir. İkinci bölümde, motivasyon tanımı, süreçleri, ve motivasyon teorileri başlıkları altında, motivasyonun çeşitli tanımları, motivasyonun oluşma süreçleri , motivasyon teorileri ve motivasyon özendirici araçlar incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, Mersin'de bir sanayi işletmesinde iş görenlerin demografik özelliklerinin, özendirme araçlarını algılarına yönelik bir uygulama yapılmıştır. Özendirme araçları, iş görenlerin motivasyonlarını arttırmak ve onların işlerinde verimli olabilmelerini sağlamak için, yönetim tarafından karşılanması gereken, birinci ve ikinci derecedeki ihtiyaçlarına ve motivlerine yönelik doyumlarını sağlamak amacıyla kullanılan araçlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, özendirme araçları, iş görenlerin örgütçe karşılanan ihtiyaçları ve motiv yapıları ile ilişkileri doğrultusunda değerlendirilerek gruplanmış ve adlandırılmışlardır. Araştırmanın temel hipotezleri olan; ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel özendirme araçları ile demografik özellikler arasındaki

ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezler, yapılan korelasyon, Anova, Scheffe ve t testi ile sınanmıştır.

Elde edilen verilerin test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Sonuç olarak değerlendirmeler açısından bir irdeleme yapıldığında, çalışanların demografik özellikleri (yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, iş deneyimi, genel iş deneyimi, gelir, pozisyon) ile örgütsel, psikolojik, sosyal ve ekonomik motivasyon faktörlerini algılamaları açısından anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü elde etmesini mümkün kılacak insan kaynaklarına sahip olmasını ve insanların örgütü amaçlarına ulaştıracak şekilde yönetilmesini amaçlar. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının elde edilmesi, örgütte kalmalarının sağlanması ve performanslarının artırılması için etkili politikalar oluşturulması, stratejilerin ve programların tasarlanması ve yürütülmesini sağlayan bir disiplindir (Benligiray, 2008:1).

İnsan kaynakları kavramı ilk defa 1817 yılında ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. İnsan Kaynakları yönetimi ise Taylor ve Fayol'un yönetim alanındaki çalışmaları ile kavramsal olarak anlam kazanmıştır (Aykaç, 1999). İnsan kaynakları terimi bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kullandığı kaynaklardan birisi olan insanı ifade etmekte ve en üst kademedeki yöneticiden en alttaki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Sadullah, 2008:2).

İnsan kaynakları yönetimi ise, bireysel veya toplu halde örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan ve örgütlerin değerli kaynağı olarak görülen insan kaynağının yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı/uygun (coherent) bir yaklaşımı ifade etmektedir (Armstrong, 2006:3).

Günümüzde örgütler için en önemli unsurun insan olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve örgüt oluşturan insanlar arasındaki ilişkilerin farklı bakış açısıyla ve yeniden ele alınması gerekmiştir (Şimşek ve Öge, 2005:22). İnsan kaynakları yönetiminde insan statik bir durum değil, bütün niteliklileri ile göz önünde bulundurulmuş dinamik bir süreç olarak algılanmaktadır. (Açıkalın, 1996:14).

“İKY; en yalın şekilde, örgütteki tüm insanlar ile ilgili konuların bir organizasyonudur, şeklinde tanımlanabilir.” Yani, örgütte çalışan tüm personelin ve onlarla

ilgili her konuyu bir bütün halinde ele alır. Örgütü bir bütün halinde ele alır ve o bütünlüğü bozmadan verimlilik amaçlarına ulaşmaya çalışır. Örgüt stratejilerini gerçekleştirirken, iş görenlerin haklarını da korur (Dessler, 1997:15).

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilendiği temel konular arasında "insan kaynağı faktörü" yer almaktadır (Bingöl, 2006:5). Bu açıdan değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetiminin iki temel felsefe üzerine kurulmuş olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 3-4).

1. Örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
2. İşgörenlerin beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması.

İKY de temel olarak bu iki boyutta insanları yönetmek ile ilgilidir. Gospel (1992); kolektif boyutu, endüstriyel ilişkiler başlığı altında ele almıştır. Boxall ve Purcell ise; Gospel'in modelindeki bu boyutlara "bireysel boyutu" eklemişlerdir. İKY'nin bu matrisi aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 1:İnsan Kaynakları Yönetiminin Bireysel ve Kolektif Boyutlarına İlişkin Bazı Kilit Sorular

Boyutlar	İş Sistemleri	İstihdam Modelleri
Bireysel Boyutlar	Bireyler yaptıkları işi ne dereceye kadar tatmin edici buluyor? İşler, bireylerin hangi beceri düzeylerine sahip olmalarını gerektiriyor ve bu beceri talepleri zaman içinde nasıl değişiyor?	İşletme ne dereceye kadar ilgili becerileri işletmeye çekebiliyor, geliştirebiliyor ve elde tutabiliyor? Çalışanlar ne dereceye kadar ücret ve sosyal hakları adil ve motive edici buluyor?
Kollektif Boyutlar	İşler ne dereceye kadar takım temelli olarak organize ediliyor ve takım çalışması ne kadar verimli? İş sistemleri tarafından ne tür statü ayrımları yaratılıyor? İş sistemleri güven düzeyini ve işletmedeki işbirliği kalitesini arttırıyor mu?	İşletmede hangi istihdam modelleri kullanılıyor ve bunların etkileri nedir? Hangi istihdam koşulları kolektif olarak pazarlığa tabi ve sendika ile yönetim ilişkilerinin kalitesi nasıl? Organizasyonel değişimi tanıtmak için hangi süreçler mevcut ve bunlar ne kadar başarılı?

Kaynak: Strategy and Human Resources Management. New York: Palgrave Macmillan. (Peter Boxall ve John Purcell, 2003:5).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İnsan Kaynakları Yönetimi; örgüte bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, örgütlenmesini, yönlendirilmesini, koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir (Benligiray, 2008:6).

İnsan kaynakları yönetimi, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının tespit edildiği, değerlendirildiği, İK ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur (Özgen ve Yalçın, 2011:5).

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımını içerir (Stone, 2005:4).

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 1998:8).

İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür (Küçükönal ve Korul, 1998:71-72).

İnsan Kaynakları Yönetimi, iş görenlerin işe alım, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücret, iş tanımı, işletme ve çalışanlar hakkında bilgi edinilmesi gibi işlemlere sahip bir yaklaşımdır (Erdoğan, 2002). İnsan Kaynakları Yönetiminin daha kolay anlaşılır bir tanımını şöyle belirtebiliriz, yönetim sürecinin işletmede çalışan kişilere odaklanan kısmını ifade etmektedir (Bratton ve Gold,1999:11).

İnsan kaynakları yönetimi, teknolojik gelişmelerin, iş yapılarının ve ortamlarının değişmesi, toplum içinde işletmenin niteliğinin farklılaşması, küreselleşme, artan rekabet koşulları, ekonomik yapılardaki değişimler, işgörenlerin beklentilerinin değişmesi gibi bir çok etkenle ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin insan kaynağına yönelik arzı ve önemi kapsamlı bir şekilde temsil etmektedir (Daniel ve Faes, 2003:135-137).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, kimi zaman emeklilik sonrası dönem de bile önemli roller üstlenmekte, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır (Öğüt vd., 2004: 280).

İnsan kaynaklarının temelde iki amacı vardır. Bunların başında insan kaynağından örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde yararlanılmasını sağlamak , bir diğeri iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması, mesleki eğitim ve gelişiminin sağlanmasıdır. Örgütler insan kaynaklarının başarısıyla paralel şekilde örgütün başarısından söz edebilir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte çalışan işgörenlerin en başından en sonuna kadar başarılı olmalarını ve hedefe ulaşmayı sağlamayı amaçlamaktadır (Kanten, 2008: 12).

Bir örgütün, maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı haliyle düşük olacaktır. Mutsuz, tatmin olmamış, amaçsız, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Günümüz anlayışındaki insan kaynakları yaklaşımının amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir (Tahiroğlu, 2003:20).

Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmedeki başarısızlık firmanın performansına, kârına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu

istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar;

1.3.1. Kişisel Amaç

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından kişisel amaç örgütte işgörenlere yardım etmektir (Bingöl, 2003:12). Çalışanların istihdamlarını devam ettirmesi, iş devir oranının azalması ve çalışanın motive olması isteniyorsa, bu ihtiyaçları karşılanması gerekmektedir.

- İşe yerleştirme ve alıştırma,
- Personelin eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi,
- Performans değerlendirme,
- Ücret ve maaş yönetimi.

1.3.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Amaç

Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını arttırmak ve sürdürmektir. Kurumlardaki insan kaynağını kurumların ihtiyacından daha az veya daha fazla olduğu zaman kaynaklar israf edilir. Bu nedenle karmaşık insan ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi gerekir. İnsan kaynaklarının fonksiyonel amacı işletmelerin ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağını temin etmek, yetiştirmek, elde tutmak, yetiştirmek ve maksimum düzeyde verim almaktır (http://buzem.beykent.edu.tr/calismalar/EX_12.htm).

1.3.3. Toplumsal Amaç

Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlâki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.

- Yasal uyum,
- Sosyal ödemeler (Teşvik ve yardımları sağlama),
- Sendika ve yönetim ilişkileri.

1.3.4. Örgütsel Amaç

İnsan kaynakları yönetiminde belirsizlikleri en aza indirerek, çalışanlara işin nasıl ve ne şekilde yapılacağına açıklık getirirken örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir.

- İnsan kaynakları planlaması,
- İş ilişkileri,
- Başvuru sağlama ve seçme,
- Yeni çalışanın eğitimi, oryantasyonu ve geliştirilmesi,
- Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi,
- Değerleme,
- Yerleştirme,
- Çalışan bağlılığı sağlama,
- İletişim.

İnsan Kaynakları Yönetiminin vereceği her karar her zaman bu dört amaca birden hizmet etmeyebilir. Ancak bu amaçların temel işlevi alınacak kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet edecektir . (<https://www.zurna.net/forum/insan-kaynaklari-yonetimi-459/insan-kaynaklari-yonetiminin-amaclari-111481.html>).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetimi esas olarak 1980’li yıllarda insan faktörünün değer kazanmasıyla kendini gösteren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. Ancak ortaya çıkmasına neden olan olayları yönetim biliminin gelişimi ve insana yönelik yaklaşımlara katkısı nedeniyle daha eskilere götürmek mümkündür.

İKY’nin tarihçesi insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürülebilir. İnsan ilişkileri ve çalıştıran-çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesine bakıldığında Eski Yunan, Roma ve ilk çağlarda “kölelik” denilen bir sistemin var olduğunu görüyoruz. Kölelikte esirler, borçlarını ödeyemeyen borçlular köle sayılırdı ve “kölelik” babadan çocuklara geçerdi. Ortaçağa gelindiğinde köleliğin bir ileri adımı olan “serflik”te çalışanlar

toprakta çalışan ve toprağı ile beraber alınıp satılan bir sistemin parçasıydı. Tarihsel süreçte, lonca sisteminin insan kaynakları yönetimine temel oluşturan bir sistem olduğu görülmektedir. Eski Mısır'da bir zanaatı meslek olarak yapan kişiler, o zanaatı öğrenmek için loncalarda bir araya gelmekteydiler. 13. yy.a kadar lonca eğitimi Batı Avrupa'da oldukça yaygın olmuştur. Loncalar her meslek için çalışma koşullarını ve üretim metotlarını belirlemiş, ürünlerin kalitesini denetlemişlerdir. Loncalar, o dönemde kendi işyerinde birkaç yardımcı ile küçük üretim yapmakta olan yerli sanayide en uygun sistemler olmuşlardır (Kağnıcıoğlu, 2001:16). Yine ortaçağ' da Lonca örgütlerinde derece derece çiraklıktan ustalığa yükselmesi olanağı mevcuttu. Bugünkü anlamıyla işçi-işveren ilişkileri 18. yüzyıldan itibaren önemsenmeye başlanmıştır. Özellikle 1789 Fransız İhtilali ve hürriyet, eşitlik ve adaletin toplumda olması gerektiği gibi uygulanmasına yönelik atılan adımları teknik gelişme ve sendikaların gelişmesi izlemiştir (Tortop, 1999: 260).

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme bilimsel yönetim düşünce ve uygulamalarını da beraber getirmiştir. F.W. Taylor' un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir. Endüstri devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. Ancak zamanla insanın ve insanlararası ölçülere kayması sonucunu da birlikte getirmiştir. İnsan psikolojisine yönelik araştırma ve verilerine paralel olarak iş ortamındaki insanların iş tatminleri, motivasyonları, kurum ortamına uymaları, kurulan endüstri ilişkileri gittikçe önem kazanmaya başlamıştır (Allahverdi, 2006:8). Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin düzenli olarak başlayıp gelişmesinde oldukça etkili olmuştur.

Kamu yönetimlerinin bu aşamada katkı ve etkisi azımsanmayacak derecededir (Bayraktaroğlu, 2003:3).

İKY'nin çok uluslu şirketlerde, uluslararası rekabetin de etkisiyle, 1980'li yıllardan itibaren, giderek hızlanan bir önem kazandığı kabul edilmektedir. Bunun nedenleri arasında, örgütlerin teknoloji alanındaki ve diğer yenilikleri kopya etme imkanları bulunmasına karşılık, insan kaynağını bu yolla elde etme ve kısa sürede yetiştirme imkanlarının son derece sınırlı olması, gösterilebilir (Aykaç, 1999:24).

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, insana verilen değeri vurgulayan, insanı stratejik öneme sahip kılarak onu; düşünen, hayal eden, yorumlayan ve yaratan ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendiren bir fonksiyon haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin iç dinamiği kavramını ön plana çıkarmıştır. Buna göre, başarılı yönetim; temel iç dinamik kaynağı olan insan unsurunu hedefler doğrultusunda hareketlendiren ve bütünleştiren yönetimdir (Düren, 2000:113).

Tablo 2: İnsan Kaynakları Tarihi

Teknikler	İşverenlerin Bakışı	Temel Kriter	Dönemler
Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyacı önemli değildir.	Üretim Teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve Yaratıcılık Programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların Rahatlığı	1900-10
Zaman ve İş Araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücret isterler.	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik Testler Danışmanlık Programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-30
İletişim Programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
Emeklilik ve Sağlık gibi ek Yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-50

Süpervizör Eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan İlişkileri	1950-60
Katılımcı Yönetim Teknikleri, Eşit Fırsatlara Dayanan Şirket Kuralları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım İş Kanunları	1960-70
Görev Zenginliği Entegre Çalışma Takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten Ayrılma Eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-90
İş İhtiyaçları, Eğitim, Etik, Küreselleşme Gibi Olguları Bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990- 2000

Kaynak: Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul: Hayat Yayınları. (Tahiroğlu, 2002:20-21)

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 2000: 30). Personel yönetimini bünyesinde barındıran, fakat işletme için daha kapsamlı işlevlere sahip insan kaynakları yönetimi, işletmenin yapısını ve alınan kararları etkilemektedir. Bir çalışanın, işletmeye katılmasından, işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreçte karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları işlevleri denir (Bayraktaroğlu, 2006: 10).

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin bugünkü ve gelecekteki amaçlarına yönelik olarak, işletme kültürünün oluşturulması, işletme verimliliğinin artırılması, çalışma ortamının en iyi şekilde hazırlanması ve kalitesinin yükseltilmesi, adil ücret politikalarının uygulanmasını amaçlayarak işletme içerisinde etkin ve eyleme dönük bir yol izlemektedir.

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan ana fonksiyonlar, birbirini tamamlamakta ve birbiri ile etkileşim halinde bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetim süreci planlama fonksiyonu ile başlamakta, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yerleştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri, koruma ve geliştirme olarak yürütülmektedir. Bu temel fonksiyonlar işlev olarak farklı alt unsurlar içermektedir. İnsan kaynakları yönetim sürecinin başarı sağlayıp sağlayamaması ise verimlilik oranı ve iş yapımının kalitesindeki artış oranına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi amaçlarına ulaşmak için birçok fonksiyona sahiptir (Erdoğan, 2013:28). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları aşağıda yer alan başlıklar altında ele alınmaktadır.

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgücünü nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Şenatar, 1975:168).

Bir işletmenin bütün bölümleri için bugün ve gelecekte gerekli insan ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını önceden belirlenmesidir (Şimşek, 2005: 317).

Planlama, değişen-gelişen iç ve dış faktörlere (ekonomik, akademik, politik ve toplumsal) bağlı olarak, işgören sağlanması, geliştirilmesi ve eğitilmesine yönelik gereken stratejik planlamaların ve uygulamaların yapılmasıdır. Bir insan kaynakları planı şunları içerir (Cascio'dan aktaran, Yılmaz, G. 2006:35):

- Mevcut insan kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiğinin bir envanteri,
- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimine yönelik tahminleme süreci,
- Bu gereksinimleri karşılamaya yönelik aksiyon planları,
- Sistemin kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları planlamasının, başarıya ulaşmada belli başlı amaçlarına değinmiştir. Bu amaçlar;

a-İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için doğru saptamalar yaparak kısa ve uzun vadeli planlar oluşturmak ve bunların ışığında doğru personel bulmak,

b-Personellerin ihtiyaçlarına yönelik eğitim almasını sağlamak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak,

c-Personel istihdamı, işlem ve etkinliklerde ekonomik olmak, yapılan harcama ve yatırımların geri dönüşümlü olmasını gerçekleştirmek,

d-Hukuksal boyutta tüm yasalara ve prosedürlere uygun hareket etmek ve tüm faaliyetlerinde bunlara bağlı kalmak,

e-Teknolojik ve sosyal anlamda bütün değişimleri takip etmek ve bu doğrultuda gereken yeniliklere sağlamak,

f- Organizasyon ve personel ile ilgili tüm faaliyetlerde uyumu gözetmek, bilgilerini organizasyonun tüm birimlerine katkı sağlayacak şekilde kullanmak,

g- Personel seçme, yerleştirme ve kariyer yönetimi gibi aşamalarda hata payını en aza indirerek, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki denetim, kontrol yükünü minimum düzeye ulaştırmaktır.

İnsan kaynakları planlaması, tahmin edilebilir gelecekteki bütün dönemlerdeki işgücünün katkısını zenginleştirmek için tasarlanmış stratejilerin geliştirilmesi amacıyla, örgütün işletme amaçlarını gerçekleştirmeyi yeteneğini korumayı ve örgütü iyileştirmeyi hedefler (Stanier, 1971:3).

1.5.2. Personel Bulma ve Seçme

Personel bulma ve seçme işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme sürecidir (Aldemir vd., 2001:39).

Birçok aşamadan olunan bu süreç, iş başvurularının toplanması ile başlamakta ve işe alma kararlarının vermesiyle sona ermektedir (Özgen ve Yalçın, 2011:114).

Personel bulma sürecinin aşamaları şunlardır (Bilgin, 2008:72):

- 1-Personel Politikaları,
- 2-İşgücü planları,
- 3-Yaşanan deneyimler,
- 4-İşin özellikleri ,
- 5-Çevre koşullarıdır.

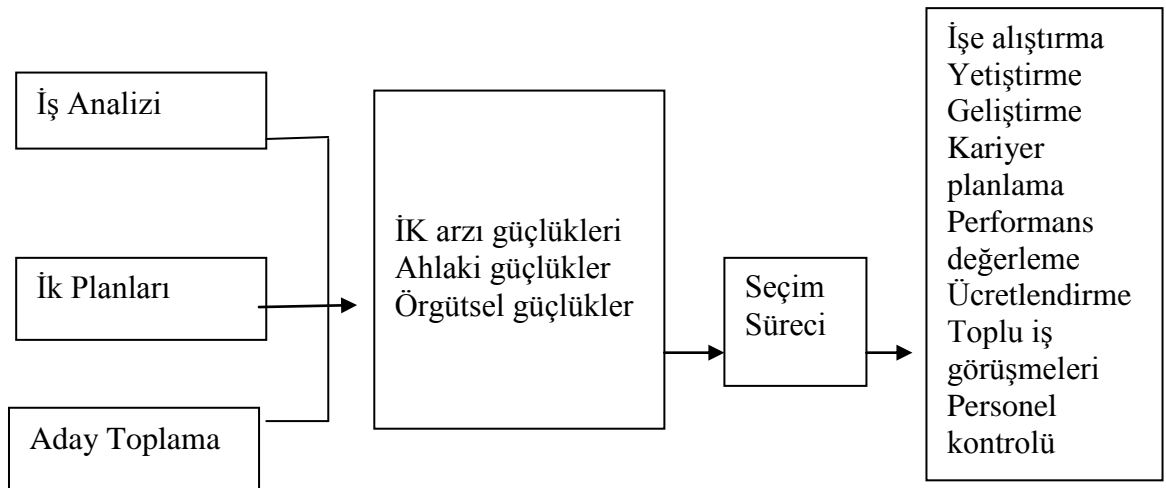
İşgücü talebiyle ilgili temel soru ; "örgütün veya bölümün belirlenen hedeflerine ulaşmasına yönelik iş ve faaliyetleri gerçekleştirmek için hangi işlerde, hangi niteliklere sahip, ne kadar işgücüne kaç işgörene ihtiyaç vardır?" şeklinde ifade edilebilir.

Buna göre, işgücü talebinin başlıca boyutları ve cevaplaması gereken sorular şunlardır (Acar, 2013:96):

- 1-Sayı: Kaç işgörene ihtiyaç vardır?
- 2-Nitelik: Bu işgörenlerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler nelerdir?
- 3-Yer: Bu işgörene, nerede, hangi işlerde ihtiyaç vardır?
- 4-Zaman-Süre: İşgücü talebi ne zaman ve ne kadar süre için söz konusudur?

Tablo 3

İnsan Kaynakları Faliyetlerinin Personel Seçimine Bağlı Olması



Kaynak: Human Resources And Personnel Management.(Fourth Edition). New York: McGraw-Hill Book Co. (Werther, W.B. ve Davis, K, 1996:215).

İnsan kaynakları yönetimi, yalnız gereken nitelik ve sayıda personelin hizmet vermesi için alımıyla ilgilenmemekte; bunun yanında örgüt kültürü ve örgüt stratejik istekleri ile uyum sağlayacak bireyleri seçerek, yükseltilmesiyle de ilgilenmektedir (Canman, 2000: 69).

1.5.3. Personel Eğitimi ve Kariyer Planlama

Dış ve iç çevredeki değişiklikler, şirkette değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişimi gerçekleştirmede eğitim ve geliştirme önemli bir role sahiptir (Bingöl, 2013:288). Kariyer planlaması ise, kariyerini planlayan bireyin gelecekte ortaya çıkacak fırsatlar için kendini önceden hazırlamasıdır (Özgen ve Yalçın, 2011:185).

1.5.3.1. Eğitim

İşletmelerde, eğitim verilecek personelin belirlenmesi, uygun eğitim şartlarının oluşturulması, eğitim ekipmanlarının ve eğitmenlerin seçilmesi yönetimin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Yönetim tarafından belirlenecek eğitimler personelin gereksinimlerine göre farklılık göstermektedir. Bu eğitimler işletme içi ve işletme dışı eğitimler olarak aşağıdaki başlıklar altında verilmektedir (Kozak, 1999:26-27). İşletme içi eğitimler, iş başında eğitim, rotasyon, yönlendirme, kılavuz aracılığıyla eğitim ve yetki devridir. İşletme dışı eğitimler ise, görsel-ışitsel yöntemler, simülasyon eğitimi, doğada öğrenmeler, bilgisayar destekli eğitim, sanal eğitim, yöneticiler için uygulanan rol oynama, örnek olay çalışmaları, işletme oyunları ve grup teknikleridir. Eğitimin yararları şunlardır:

a-Eğitimin İşletmeye Yararları:

- Verimliliği artırır.
- Kalite bilincini geliştirir.
- Örgütsel gelişimi hızlandırır.
- Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğinin artırır.
- Personelin değişime olan direncini azaltır.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- İşçi ve işveren ilişkilerini geliştirir.

- Amaç birliği sağlar.

b-Eğitimin İşgörene Yararları:

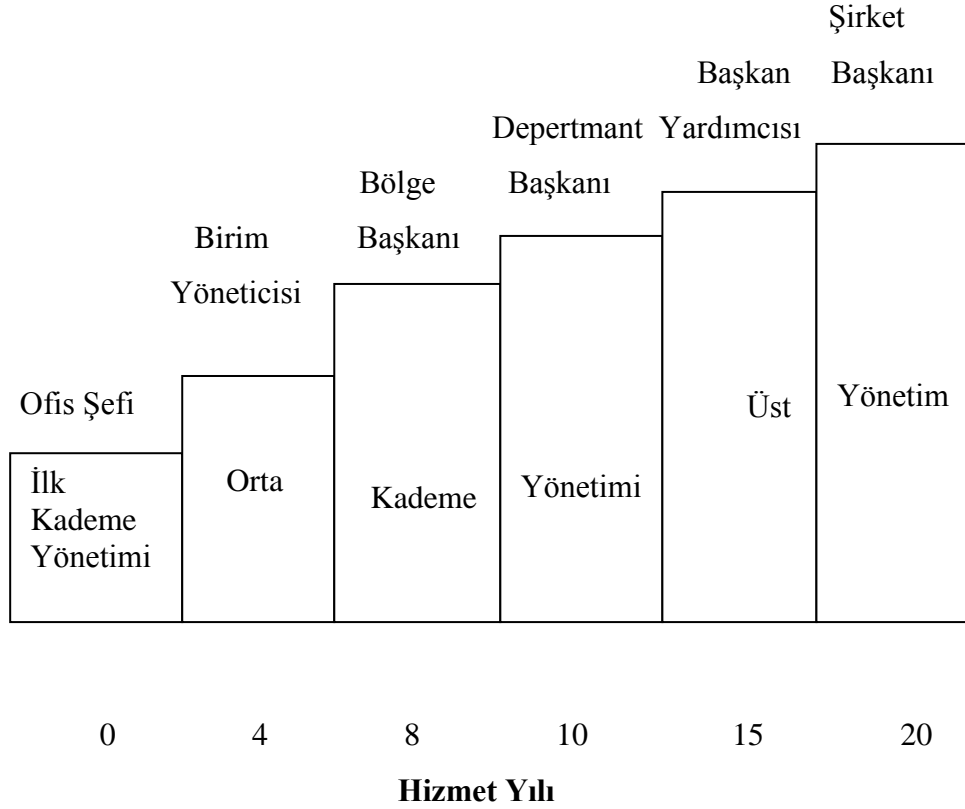
- Görev bilincini ve sorumluluk düzeyini artırır.
- İnisiyatif kullanma düzeyini geliştirir.
- Kariyer gelişimin sağlar.
- Kendine olan güvenini artırır.
- İş doyumunu yükseltir.
- Performansını yükseltir.
- Örgütsel bağlılığını artırır.
- Ekip ruhunu geliştirir.
- Ait olma duygusunu artırır (Bilgin, 2008:105-112).

1.5.3.2. Kariyer Planlama

Kariyer, bireyin iş veya mesleki yaşamı boyunca izlemesi gereken bir dizi faaliyet yoludur (Bingöl, 2013:329). Bir çalışanın yaşamı boyunca yaptığı işlerden oluşur (Özgen ve Yalçın, 2011:187).

Kariyer planlama ise örgüt içindeki bireyin işinde uygun şekilde ilerlemesini ve örgüt birey uyumunu sağlayacak bir süreçtir (Özgen vd., 2002:196). Bir kişinin kendisine bazı hedefler belirlemesi ve daha sonra kendisi için en uygununu seçerek hedefe doğru ulaşmasını sağlayan bir yoldur. Bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi bu sürecin temel aşamalarıdır.

Tablo 4: Kariyer Yolu



Kaynak: Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi. (Şimşek, Ş vd., 2004:24)

Kısaca kariyer, kişinin yaşamı süresince işle ilgili deneyim ve faaliyetleriyle bütünleştirilmiş ve bireysel olarak algılanan tutum ve davranışlar serisi olarak görülmektedir (Hall:1986).

Çalışmaktan dolayı her bir birey, ister bir çocuk bakıcısı, ister fizikçi, ister bir akademisyen ve isterse bir yönetici olsun otomatik olarak bir kariyere sahiptir. Bireyin, kariyeri kendisi için anlamlı bir şekilde yorumlaması gerekir .

1.5.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan

örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2013: 212-213).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun kişilerin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliliklerini, yetersizliklerini eksikliklerini, fazlalıklarını, özetle kişilerin tüm yönleri ile incelenmesidir

(Fındıkçı, 2001:297). Performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara personelin yapacağı katkıyı artırıcı şekilde yöneltmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini içerir (Benligiray, 2008:149).

Tablo 5: Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağı, üstün astı değerlendirilmesi	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi	Bir ya da daha çok formal değerlendirme görüşmesinin yanı sıra sürekli görüşme
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili	Ücretlendirme ile direkt bağlantıya her zaman rastlanmıyor
Bürokratik ve karmaşık formlar ve belgeler içeriyor	Daha sade formlar ve daha az belge içeriyor
İK departmanın temel sorumluluğunda	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin

Kaynak: İnsan Kaynakları Yönetimi.(Altıncı Baskı).İstanbul:Beta Yayınları, (Uyargil, 2013:213).

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin örgüte sağlayacağı türlü yararlar vardır. Bunlar: (Canman, 1993:35)

- Yönetici hizmet ünitelerindeki çalışanlara örgüt amaçlarını anlatmaya olanak sağlar.
- Yönetici yetki devrini yükselten alanların yer almasını ve öğrenilmesini sağlar.
- Yönetici değerlendirme sonucunda, düzeltici önlemlerin geçerli bilgi kaynağıdır.
- Yönetici çalışanın davranışlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlayabilir.
- Yöneticiye yöneticilik yeteneğini gösterme olanağı kazandırır.
- İşgörene kendi rolünü ifade etme ve ona açıklık kazandırır.
- İşgörenle çalışma ilişkilerinin geliştirir.
- Personel işten elde edilen doyumun yükselmesiyle kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı bulur.
- İşgören, örgütün ve kendi biriminin amaçlarını tartışma olanağı bulur.

Organizasyon için yararları ise aşağıda sıralanmaktadır (Uyargil, 1994:9) :

- Kuruluşun aktifliği ve karlılığı çoğalır.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Kuruluşun gerekli olan eğitim ihtiyaçlarının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine destek olur.
- İnsan kaynağının daha aktif, verimli ve yararlı değerlendirilmesini sağlamaya yarayacak verilere erişilir.
- Kuruluşlardan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur.
- Tek tek çalışanın performans düzeyleri sonuçta işletmenin performansı için niteleyici olacağından bir bütün olarak işletmenin aktifliğinin belirlenmesini sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında destek olacak veriler sağlar.
- İşletmede dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven oluşturur ve çalışanın moralinin artmasını sağlar.
- Çalışanların işletme birimleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak değerlendirilir.
- İşletme ve ekip amaçlarının bireysel amaçlarla uyumluluğu sağlanır.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir şekilde sağlanır.

- Kişilerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların karşılanmasında esneklik sağlanır (süreksizlik, işgücü devri v.b. nedenlerle meydana gelen).

Performans değerlemesinde karşılaşılan zorluklar da vardır.Yapılan değerlendirme sistemleri ne kadar mükemmel olursa olsun konu insan ise,bazı hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır.Karşılaşılan zorluklar genelde şunlar olmaktadır (Özgen vd., 2011:219-220).

- **Halo etkisi:** Hale etkisi değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapmasıdır.
- **Merkezi eğilim hatası:** Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesidir.
- **Aşırı olumluluk ve olumsuzluk:** Bazı değerlemeciler, personelle kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme işleminde herkese yüksek puan veren aşırı ölçüde olumlu bir davranışta bulunarak hata yapmaktadırlar. Böylelikle objektiflikten uzak güvenilirliği tartışılır bir değerlendirme yapılır.
- **Farklı kültürler:** Farklı kültür ve alt yapılardan gelen değerlendiricilerin personeli değerlendirirken bazı hatalar yapmaları kaçınılmaz olmaktadır.
- **Kişisel önyargı:** Değerlemeciler cinsiyet, din, dil, ırk faktörlerinin etkisinde kalarak önyargılı davranabilmektedirler.
- **En son eylem etkisi:** Değerleme de subjektif performans standartları kullanılıyorsa, personelin en son eylem veya faaliyetleri değerlendirici üzerinde iyi veya kötü etki bırakıp yanlış sonuca neden olacaktır.

Bu nedenler, örgütlerin yapısına göre çeşitlilik gösterebilir, artırılabilir ya da azaltılabilir. Her sistem, örgütün yapısına göre zorluklar veya sakıncalar doğurabilir ancak sistemin örgüte sağladığı faydalar ağırlıklı ise sakıncalar ortadan kaldırılması mümkün olabilir. Belirlenen hedefler doğrultusunda işgörende bulunması gereken özelliklere bağlı performans değerlemesinin yapılması, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, verimliliğin ve performansın artmasına, motivasyondan alınan verimin fazlaşmasını sağlar.

1.5.5. Ücret Yönetimi

Ücret konusu, uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında, önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla hem mikro hem makro ölçekte çok önemli etkileri olan bir konudur (Şahin, 2010:138).

Ücret, iş görenlerin çalışmaları karşılığı hak ettiği bedeldir. Ücretleme, dolaylı ve doğrudan ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla iş görenlerin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Aldemirler, 1996: 234). İşveren açısından ise işgörenlerin emeği karşılığında ödenen giderdir. Yönetim açısından aynı zamanda çalışan insanların temel içgüdülerini tatminde temel ana vasıta ve onu aktif ve verimli kılan etkili bir motivasyon unsuru olarak tanımlanabilir (Yapmış, 1989:149).

Ekonomik açıdan ücret, tabiat, sermaye ve teşebbüs unsurları yanında üretime katılan emeğin ölçüsü, yani emeğin fiyatıdır. Hukuki açıdan ücret, bir işverene yapılan hizmetin karşılığında hak edilen menfaatleri ifade eder.

Aslında ücret, personelin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kar ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen malın satışı beklenmeksizin, işverence işçiye ödenen bir bedeldir (Zaim, 1997:196). Diğer bir ifadeyle ücret, düşünsel ve fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı yada nakdi değerdir (Benligiray, 2003:1).

İstihdamında nitelikli çalışanın sağlanması ve maliyet unsuru olarak görülmesi ücretin işveren yönünde önem taşıdığını göstermektedir. Ücret ve ödüllendirme felsefeleri, nihaî değer kaynağının “insan” olduğu biçimindeki İKY önermesi üzerine kurulmalıdır. Ödüllendirme felsefe ve sistemleri, örgütsel gereksinimlere uymak zorundadır. Buna ek olarak, bu felsefe ve sistemler, aynı zamanda çalışma ortamındaki personelin gereksinimlerini de, yaratıcı bir biçimde karşılamalıdır (Canman, 2000: 234). İnsan kaynakları yönetiminin ücret dışında yan ödemeler olarak adlandırılan ödeme sistemleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır.

1.5.5.1. Özendirici Ödemeler

Özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir (Ataay ve Acar, 2013:430). Genellikle özendirici sistemlerin amacı; örgütün amacına ulaşmasına

katkıda bulunabilmek için parasal özendirme yolu ile, baz ücret ve maaşların üstesinde ve ötesinde, personelin motivasyonunu arttırmaktadır (Yalçın, 1994:177).

1.5.5.2. Sosyal Ödemeler

Emek karşılığı olan asıl ücrete ek olarak yani üretim ve verimle bağlantılı olmayan, maaş ve ücret dışında tutulan, sigorta primi, sosyal güvenlik katkıları, emeklilik ikramiyesi, mali haklar gibi ödemelerdir.

1.5.5.3. Prim Ödemeleri

İşgörenin bireysel olarak yada grup içinde belirli mal ve faktör fiyatlarını belirli ölçülerde arttırmak suretiyle sağlanan mali avantaj olarak tarif edilebilir. Genellikle ücretlilere sağlanan ek gelir olarak da tarif edilebilir.

Günümüzde emeğiyle geçinenler, toplumların geniş bir kesimini oluşturmaktadır. Ücretin gerek emeğiyle geçinenler ve gerekse bakmakla yükümlü oldukları kişiler için ekonomik anlamda yaşamsal önemi dışında, saygınlık ve sosyal statü sembolü olma gibi sosyal anlamları ile işverenin çalışana verdiği değer ölçütü olarak görülmesi ve çalışanın benzer işlerde çalışanlarla kendisi arasında kıyaslama yapmasına imkan vermesi bakımından psikolojik anlamları da bulunmaktadır (http://www.kamusen.org.tr/haber_goster.php?d=4078).

Ücretlemenin sonuçları aşağıdaki alanlara yansır : (Schuller, 1995:385).

- Potansiyel adayları işletmeye çeker,
- İşgören devir hızını azaltır,
- Çalışanları motive eder,
- İşletme yasalar karşısındaki sorumluluğunu yerine getirir,
- İK planları ve stratejik is planlamalarının uygulamasına yardım eder,
- Farklı lokasyonlarda farklı personel ücretleri söz konusu olmasından dolayı işletmeye rekabetçi güç kazandırır.

1.5.6. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fiziksel olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır .

İş güvenliği ; hukuki açıdan, “İşin yapılması sırasında işçilerin karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda, esas olarak işverene, kamu hukuku temelinde getirilen yükümlere ilişkin hukuk kurallarının bütünüdür.” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.guvenligi.com/isci-sagligi-nedir/>).

Geniş anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı işyeri ile sınırlı sağlık ve emniyet tedbirlerinin yeterli koruma sağlayamayacağını kabul eden ve işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren ve işyeri dışından kaynaklanan riskleri de kapsamına dahil eden bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2000:262; Arıcı, 1999:52).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği personelin güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışması için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

Bunlar:

- Çalışanların kazalara uğramasını önlemek amacıyla ve performanslarını etkileyen problemlerde çalışanlara yardım sağlanması, tedbirler alınması,
- İş gören güvenliği ve sağlığı temin edilmesi amacıyla programların hazırlanması ve yürütülmesidir.

Dünyada ve Türkiye’de meydana gelen hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı sorunlar da açığa çıkmıştır. Bu sebeple bir takım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

1.5.7. Çalışma İlişkileri

Liberal ekonomi anlayışı işverenle çalışanlar arasındaki ilişkilerin kendi aralarında serbestçe yani özgür iradeleriyle düzenlenmesini öngörmektedir. Ancak, ekonomik açıdan güçlü olan işverenin çalışanı baskı altına alması sonucu, devlet bu alana müdahale etme ihtiyacı duymuş; çıkardığı çeşitli yasalarla işgörenleri korumaya

çalışmıştır. Bu arada işçiler de kendi örgütlerini, yani işçi sendikalarını kurarak güçlenmeye ve haklarını karşı tarafa kabul ettirmek için birlik ve dayanışma oluşturmaya çalışmışlardır. Daha sonraları işverenlerin de örgütlenmesiyle işveren sendikaları ortaya çıkmış, böylece toplu iş ilişkileri doğmuştur (<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-calisma-iliskileri/2576399>).

Çalışma ilişkileri işgücü içindeki farklı kategoriler arasında kurulan üretim sürecinden kaynaklanan ilişkilerdir (Kağnıcıoğlu, 2009:3).

İnsan kaynakları yönetimi, politikalarını oluştururken, sendika, toplu sözleşme ve o ülkenin yasalarını ele almaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi veya yöneticisi çalışan personel ve işveren arasında bir köprü görevini görerek, doğabilecek anlaşmazlıklar ve çıkmazlarda bir danışman niteliğinde uzlaştırıcı bir yol izlemeyi ilke edinmelidir.

Çalışma ilişkileri genellikle sendikalaşma oranı daha düşük olan ve ticaret ve hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı işçilerin sayısının artmasıyla birlikte daha çok kullanılmaya başlanmıştır (Salomon,1998:29).

1.5.8. Endüstri İlişkileri

İşçi, işveren ve bunların örgütleri ile devlet arasında üç taraflı bir ilişkiler bütünü ve çalışma yaşamına ilişkin kuralların konulmasında üç taraflı bir güç mücadelesi ve etkileşimidir.

Endüstriyel ilişkiler; işgörenlerin ortak isteklerine cevap verebilmek için, ücret ve diğer sosyal konularda insan kaynakları uzmanlarının sendika ile toplu görüşme yapmaları, görüşmeler sonucunda uzlaşma sağlanarak toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve sözleşme hükümlerinin yasalar doğrultusunda yorumlanarak uygulanması söz konusudur (Bingöl, 1998: 19). Endüstri ve çalışma ilişkileri pratikte birbirlerinin yerine kullanılmakla beraber her ikisinde kapsamı farklıdır. Endüstri ilişkileri daha geleneksel bir ifadededir ve imalat sektöründe sendikalı olarak çalışan mavi yakalı işçileri kapsamaktadır. Kısaca endüstri ilişkilerinin konusunu işçi-işveren ilişkilerini çevreleyen sosyo-ekonomik düzen, sendikaların taktik ve stratejileri, toplu pazarlığın yapısı ve devletin çalışma hayatına etkisidir (Kağnıcıoğlu, 2009:3-5).

1.5.9. Bilgi Sistemleri

Küreselleşme işletme yöneticileri üzerinde hızlı ve daha iyi kararlar alma konusunda baskı yapmaktadır. Bilgi sistemlerine yatırım her geçen gün artmaktadır.

Rekabet, yöneticileri işgücü maliyetlerini kontrol, yüksek kalite, çalışanları motive etmek, müşteri odaklı performans ve bunları gerçekleştirmek için sürekli daha iyiyi ve yeniyi aramaya itmektedir (Tonus, 2009:275).

Bilgi sistemi, yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan işleyen depolayan ve ileten etkileşimli ögeler bütünü olarak tanımlanabilir. Bilgi sistemini dört bileşen oluşturur. Bunlar: girdi, süreçleme, çıktı ve geri beslemedir. Girdi, iç ve dış çevreden toplanan veriler iken, süreçleme, hammaddeleri anlamlı hale dönüştürmedir. Çıktı, süreçleme sonunda anlamlı hale gelen bilgidir. Geri besleme, çıktıyı inceleme ve gerekli birimlere geri yansıtma işlevidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde birçok uygulamalar bulunmaktadır.

Fakat aşağıdaki temel uygulamalar tüm sistemi kapsar : (Parker, Case,1993:587-588,Torrington, Chapman, Cooper, 1983:9)

- Personel kayıtları,
- İşe alma,
- İşten ayrılma,
- Görev değişiklikleri,
- İnsan Kaynakları planlaması,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- İnsan kaynakları gelişimi,
- Performans yönetimi,
- Maaşlar ve ücretlerdir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin sınırlılıkları olan, geniş bir çevreye hizmet etme zorunluluğu, yasal zorunluluklar, hızlı değişim süreci, örgütsel veri, süreç ve olayların yaygın olması, zaman kısıtlılığı insan kaynakları ihtiyaçlarına ayak uydurmak zorunda olması bilgi sistemlerini zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynaklarında bilgi sisteminin sayısız faydaları vardır. Bunlar özetle, veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar ve verimlilikteki artışlardır.

1.5.10. Özlük İşleri

Personel özlük işleri, işçinin herhangi bir işe girerken İş Kanunu'na uygun bir şekilde hazırlayacakları dosya, istenen evrakları hazırlama, çalışacağı veya çalıştığı süre boyunca hazırladıkları işlemlerin tümüne verilen isimdir. İnsan kaynakları yönetimi tarafından, personelin işe başlaması ve işten ayrılması ile ilgili sicil kayıtları tutulmaktadır. Çalışanlarla ilgili hüküm içeren yasa ve yükümlülöklere uygun olarak, dosyaların düzenli olarak tutulması, yasalar tarafından belirlenen süre sona erinceye kadar saklanması, işletmelerin bağılı olduğu kurumlar tarafından yapılan kontrol ve denetimlerde ibraz edilecek şekilde bulundurulması gerekmektedir ve işletmenin cezai işlem görmemesi açısından önemlidir.

Personel özlük dosyaları çalışan personelim takibi açısından öneme taşımaktadır. Personelin sicilinin ortaya oluşturulması, görevlendirme ve ücretinin belirlenmesinde etkili olacaktır. Dosyada bulunan evrakların zamanla güncelleştirilmesi ile etkinlik daha da artacaktır. Personel özlük dosyası içerisinde bulunması gereken belli başlı evrakları şunlardır; İşçinin nüfus cüzdanı suretinin fotokopisi, ikametgâh ilmühaberi, mezun olduğu lise veya üniversite diplomasının fotokopisi, önceki çalışmış oldukları yerler konusunda referansları, özgeçmişi (Yaşamı boyunca çalıştığı işyerleri hakkında bilgiler, referansların tümü, bildiğı dillerden oluşur.), iş sözleşmesi, sağlık raporu, özel sağlık raporudur (<http://www.nabiz61.com/haber/personel-ozluk-isleri-nedir-1621.html>).

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER

İlkeler, örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerden belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan verir.

Örgütsel ve birysel performansın değerlendirilmesi ve yönetilmesi, çalışanların sorumluluk ve görevlerini yerine getirmesinde ilkeler oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. İlkeler yöneticilere kesin karar vermede yardımcı olur. Pozisyonların belirlenmesinde, gerekli niteliklerin kazandırılmasında, tüm çalışanlar örgütün yönetim ilkelerini kabul ederler.

- Liyakat ya da Yeterlilik İlkesi,
- Eşitlik İlkesi,

- Kariyer ilkesi,
- Güvence ilkesi,
- Açıklık ilkesi,
- Gizlilik İlkesi,
- Yönetim geliştirme ilkesi,
- Adil ve yeterli ücret İlkesidir.

1.6.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

Liyakat, bir görevi başarı ile yapabilme gücüdür. Diğer bir tanımlama ile, liyakat ya da yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır (Yüksel, 2000: 22). Bu ilke, örgütte işe giriş ve yükselmeye sadece işin gereği olan yeteneğin, bilginin, becerinin ve başarının dikkat edildiği, eşit iş için eşit ücretin ödendiği, faal ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkân tanıyan kural ve uygulamalar bütünüdür (Yüksel, 2003: 341). Geniş anlamda liyakat ilkesi yalnızca örgüte girişi değil, örgüte girdikten sonra etkinliği sağlayıcı faktörleri de kapsamaktadır (Tutum, 1989:18-43). Liyakat ilkesine önem verilmemesi çalışan kalitesini ve işletme verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

1.6.2. Eşitlik İlkesi

İşletme, çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin, işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum içinde olmalıdır. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, çalışanın beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer vermemelidir. Eşitlik ilkesinin her sektörde fırsat eşitliği, yükselme eşitliği ve kurum içi eğitim eşitliği alanlarında mutlak sağlanması gerekmektedir (Tortop vd., 2007:65).

Çalışanlara karşı adil ve eşit davranılması kanunlar ile düzenlenmiş olsa da uygulamanın da sağlanması demokrasinin ve yönetimin bir gereğidir.

1.6.3. Kariyer İlkesi

Genel olarak kariyer, yaşam boyu süren bir iş, bir uğraştır. Özgül anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek , yükselmek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar uzanan bir iş, bir uğraştır (Canman, 1995: 18). Kamu kesiminde ise kariyerin anlamı, devlet memurluğunun kaliteli ve yetenekli kişileri hizmete çekmek ve hizmette tutmak amacıyla bir meslek haline getirilmesidir (Canman, 1995: 18). Kariyer ilkesinin temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Aydoğdu, 2001):

Kariyer ilkesinde, çalışanın hukuksal yapısı kanunlardan ve düzenleyici işlemlerden doğan bir durumla incelenmektedir. Kariyer ilkesinde kıdeme, yani memurlukta geçen süreye ve deneyime önem verilmektedir. Personelin belirli bir iş kolunda uzmanlaşması öngörülmektedir. Bunu sağlamak amacıyla da hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlere önem verilmektedir. Kariyer düzeni kıdem yanında liyakat ve ehliyete de önem vermektedir.

Kariyer ilkesi, devamlı ilerlemeyi ve yükselmeyi öngören bir ücret düzeninin uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Çalışan personelin görev ve sorumlulukları personelin niteliğine göre belirlenmektedir. Kariyer ilkesinin vazgeçilmez bir başka özelliği de, çalışanların sosyal ve parasal haklar açısından güvenceli bir düzene sahip olmasıdır.

1.6.4. Güvence İlkesi

Çalışan, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir çalışandan verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle, işletme, çalışanına her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlamalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesini sağlamalıdır. İş güvencesi kişinin haklı sebepler olmadan işten atılmaması ve makam güvencesi ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Aynı zamanda bu ilke kariyer ilkesi ile yakından bağlantılıdır (Ertürk, 2011:15).

1.6.5. Açıklık İlkesi

İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır denilebilir. İzlenecek politikanın oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Bu ilkenin uygulanması yazılı ve sözlü açıklamalarla gerçekleştirilir. Bu amaçla, işletme içi gazete, dergi, afiş, yeni girenlere verilecek el kitapları, duyurular, toplantılar düzenlenebilir.

1.6.6. Gizlilik İlkesi

Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili görülebilir ancak özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanması gerekir. Özellikle personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, değerlemeleri, disiplin cezaları kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır (<http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler/10495481>).

1.6.7. Adil ve Yeterli Ücret İlkesi

Bu ilke çalışanların eşitlik algılarını korumaya yönelik bir ücret yönetimi sistemi oturtmanın temelini teşkil etmektedir. Adil ve yeterli ücret ilkesinde, eşit iş yapanlara eşit ücret ödenmesi, ücretin de yapılan işe göre ödenmesi, çalışanın yapmış olduğu iş ile ücret miktarı arasında da denklik olması gerekmektedir. Adil ve yeterli ücret ilkesi ile çalışanlar psikolojik olarak da rahatlatılmış olacaktır. Çünkü bu sayede yapılanma içinde herkes yaptığı işin karşılığını farklılık göstermeden alacağından çalışanlar emeğinin karşılığını önceden bilecek bu da çalışanları rahatlatacaktır (Türkel, 1998).

1.7. İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

İşletmelerin doğuşları, ister bir girişim fikrine, ister bazı fırsatların değerlendirilmesine, isterse çeşitli işletmelerin birleşme veya ayrılmalarına bağlı olsun, varoluş nedenleri saptanan amaçlara ulaşmalarına bağlıdır. İşletme kaynakları (hammadde, sermaye, teknoloji, girişim vb.) işletmenin farklı düzeylerinde çalışan insanlar tarafından harekete geçirildikçe örgütü amaçlarına ulaştıracaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonu, işletme amaçlarına ulaşırken gerekli olacak insan kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak istenilen zaman ve yerde hazır tutmakla yükümlüdür. İKY bölümünün örgütte varoluşu ve yeri örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin işletmedeki insan kaynaklarına bakışına göre değişecektir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001:23–24).

Verimliliğin artırılması için yapılan çalışmalar, örgüte nitelikli personel seçilmesi için geliştirilen teknikler, personelin motivasyonunun ve moral gücünün yükseltilmesi için alınan önlemler, örgütsel stres ve çatışmanın azaltılması için yapılan uygulamalar, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi yoluyla ürün veya hizmet kalitesinin artırılması çabaları, merkeziyetçi örgüt modeline geçme girişimleri, örgütteki insan kaynaklarına verilen önemi en belirgin bir biçimde ortaya koyan çalışmalardan sadece bazılarıdır. Bütün bu çalışmaların temelinde yatan düşünce, bütün üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının günümüzde tam anlamıyla anlaşılmasıdır (Aykaç, 1999:22-23).

İKY'nin önemi konusunda pek çok gerekçe öne sürülmüştür. Ancak bunlardan dört tanesinin hayati önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bunlar, insan kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet, verimlilik krizi, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerin artması ve işyerindeki olumsuzlukların etkilerini azaltmak yada ortadan kaldırmaktır (Aykaç, 1999:23).

1.8. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları planlaması ilk akla geldiği biçimde bir işletme için gerekli işgücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynağı boyutunu, insan kaynağı hareketinin planlamasını, yedek planlamasını, işe alma ve

emekliliklerinin planlamasını hatta eğitimin planlamasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını öngörme ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir (Tonus, 2008:49).

İnsan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgücünü, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Şenatalar, 1975). Aynı zamanda insan kaynakları planlaması, ne kadar sayıda ve hangi nitelikte personele gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörüleme yönündeki bir girişim olarak da tanımlanabilir (Graham ve Bennett, 1998:163).

Bir başka tanıma göre ; İKP, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki İK ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin İK arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır. Bu tanıma göre,

İKP aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır:

- İnsan kaynaklarının sistematik şekilde analiz edilmesi,
- İK ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,
- İşletmelerin karşılaştığı kısıt ve istisnaları dahilinde İK arz ve talebinin dengelenmesi,
- İşletmenin İK amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması (Özgen ve Yalçın, 2011:77).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

2.1. MOTİVASYON

Motivasyonun (güdüleme) İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup; psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru hareket etme, yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır (Çelebioğlu, 1990; O’Connor ve Carol, 1995; Onal, 1995; Aşıkoğlu, 1996; Bingöl, 1998; Eren, 2000).

Motivasyon kelimesi, Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe koyulma anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü [TDK], 2000). Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranışları ve çaba göstermeleri (Koçel, 2003) olarak tanımlanabileceği gibi, bir güdü etkisiyle amaca yönelme, hareketegeçme ve süreklilik sağlama süreci (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995) olarak da tanımlanabilir.

Çalışanlardan bekleneni alabilmek için onu en iyi şekilde motive etmek gerekmektedir. İhtiyaçları tatmin olan, beklentilerinin gerçekleşmesi sonucunda motive olan bir çalışanın işten doyum sağlama olasılığı daha da artacaktır. Çalışanların motive edilmesi; çalışanın insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel, işlevsel ihtiyaçlarının işletmenin amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecidir (Özgen ve Yalçın, 2011:366).

2.2. MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI

Motivasyonu bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak tanımlayabiliriz (Stephen ve Timothy, 2013: 204).

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur.

Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak amacıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir (Küçükahmet, 2001:11).

Motivasyon; Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir (Fidan, 1998:13).

Dilimizde güdüleme olarak da bilinen motivasyon, bir insanı arzu ve istekleri doğrultusunda harekete geçiren güç demektir.

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur.

Bu tanımlardan bazıları:

“Zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır. Bu mantıkla yola çıkan kişi zihinsel olarak verdiği kararı harekete geçirmek için mücadele etme olayıdır.”

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır.”

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir.”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlardır.”

“Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.”

“Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.

(<http://www.hisglobal.com.tr/en/his-akademi/35-haberler/kariyer/his-akademi/371-motivasyon-egitim>).

2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsanlığın varoluşundan bu yana motivasyon teorileri üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Motivasyon teorileri çalışanlardan istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktıların nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Motivasyonu ele alan kuramlara yakından bakıldığında tümünün ortak bir noktası “İnsanlar yaptıklarında ödüllendirildikleri davranışlarda bulunurlar” varsayımdır. Bu nedenle motivasyon kuramları açıkça ifade edilmese de davranış-ödül ilişkisi üzerinde durur (Yüksel, 1997:119). Satış elemanının motivasyonunda değişik motivasyon teorilerinden yararlanılabilmektedir. Genel olarak işletme personelinin motivasyonunda kullanılan bu teoriler, satış elemanının motivasyonunda da önemli bir yer teşkil etmekte ve satış müdürlerinin, satış elemanlarına yönelik hazırlayacakları motivasyon programlarında dikkate alınmaktadır.

Başlıca motivasyon teorileri şunlardır (Anderson vd.,1992:421)

- Maslow’un ihtiyaçlar teorisi
- Herzberg’in çift faktör teorisi
- Beklenti teorisi
- Başarma teorisi
- Eşitlik teorisi
- Rol belirginliği

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teoriye göre, elemanlar öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını (yeme, içme giyinme, barınma vb.) karşılamak istemekte; bunu, güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kişisel doyum ihtiyacı izlemektedir (Luthans, 1995:150). Maslow' a göre birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam anlamıyla gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaca yönelemez.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Burada insanın temel ihtiyaçları vardır.Yemek yemek, su içmek, uyumak, nefes almak gibi örnekler gösterilebilir.

Güvenlik İhtiyacı: İnsanların korunma içgüdüsüdür. İnsanların can ve mal güvenliğine ihtiyaç duymasıdır.

Ait olma Ve Sevgi İhtiyacı: Şefkat, sevme, sevilme gibi isteklerdir.

Saygı İhtiyacı: Tanınma, statü sahibi olma, takdir, başarı gibi ihtiyaçlardır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Diğer ihtiyaçları karşılanan bireyin son aşama olarak ideallerini yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacıdır

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre insanlar bu ihtiyaçlar kullanılarak motive edilebilirler. Ancak burada kritik husus şudur ki her insanın ihtiyaçları aynı değildir. Diğer bir ifade ile her insanı motive edebilecek araçlar farklılık gösterebilir. Ancak Maslow'a göre her bir insan yukarıda bahsedilen ihtiyaçlarına odaklanılarak güdülenebilir ve performansını arttırması sağlanabilir. Maslow'un teorisi motivasyon konusundaki birçok farklı yaklaşımın da temel çıkış noktalarından biridir. Daha sonra ortaya çıkan birçok motivasyon teorisi esin kaynağını Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşinden almıştır. Bu yönüyle Maslow motivasyon literatürünü derinden etkilemiş bir teori geliştirmiştir. Bununla birlikte Maslow'un teorisi kusursuz da değildir. Örneğin, en tepedeki ihtiyacı karşılayan yani kendini gerçekleştiren bir insanı motive etmek için ne yapılması gerektiği konusunda Maslow'un yaklaşımı herhangi bir katkı sunmamaktadır. Aynı şekilde, ihtiyaçların birbirinden ayrı değerlendirilmesi ve en alttakilerin karşılanmadan üstteki ihtiyaçların karşılanmasının bir anlamı olmayacağını söylemesi çok da gerçekçi görünmemektedir. Ayrıca insanlar arasındaki bireysel farklılıklar, çevre ve sosyal şartlar arasındaki değişimlerin bu ihtiyaçları nasıl etkilediği noktasında Maslow'un teorisi bir açıklama getirememektedir. Ancak bütün bu itiraz noktaları ve eksiklikler Maslow'un yaklaşımının hala motivasyon literatüründe ve uygulamada en fazla kullanılan yaklaşımlardan biri olduğu gerçeğin değiştirilememektedir.

Şekil 1: Maslow ihtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Motivation and Personality. (Third Edition). New Jersey. R.D Frager and J.Fadiman (eds). 1997. Adapted by permission of Pearson Education, Inc, Upper Saddle River. (Maslow, A.H.)

2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick A.Herzberg' in "Çift Faktör Teorisi" ya da "Motivasyon-Hijyen Teorisi" olarak bilinen yaklaşımıdır (Aktan, 1999: 2). Herzberg ve arkadaşları motivasyon araçlarını iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar motivasyonel faktörleri ile Hijyen faktörlerdir (Tütüncü,Küçükusta, 2008: 11; Erdem, 1997: 73).

Bu teoriye göre, elemanların tatminine ve tatminsizliğine neden olan farklı faktörler olduğu kabul edilmektedir. Tatmin sağlayan faktörlere, daha iyi performans gösterilmesinde teşvik edici oldukları için motive eden (güdüleyen) faktör denilmektedir.

Bunlar daha çok işin içeriğiyle ilgili olmakta ve genel olarak sorumluluk alma, başarı, terfi, takdir edilme, ücret artırımı, tanınma ve gelişme için fırsat tanınması vb. konuları kapsamaktadır.

Buna örnek olarak şunlar verilebilir:

- Satış elemanına bir bölgedeki belirli müşteri grubuyla ilgili tam yetki verilmesi ve serbestlik tanınması,
- Daha önce ele alınmamış yeni ve zor görevler verilmesi. Örneğin, yeni müşteriler kazanma, yeni bir ürün kategorisini sunma gibi.

Tatminsizliğe neden olan etmenlere Hijyen faktörleri denilmektedir. Bunlar elemanların performansının azalmasını önlemede gerekli olan faktörlerdir.

Alınan maaş, iletişim, iş çevresi, şirket politikaları ve yönetimi, çalışma koşulları, özel hayat vb. faktörler, verimliliğin artırılmasında, motive edici faktörler kadar önem taşımaktadır (Werther ve Davis, 1985, s. 402).

Şekil 2:

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
İşin Kendisi	Ücret
İşteki Başarısı	İş Güvenliği
Sorumluluk	Çalışma Koşulları
Tanınma	Ast-Üst İlişkileri
İlerleme Olanığı	Denetim Şekli
	İşletme Politikaları

Kaynak: Management and Organisational Behaviour. Prentice Hall (Sixth Edition).UK, (Mullins, L.J, 2002: 433).

2.3.3. Beklenti Teorisi

Vroom'un teorisi kişinin bir davranışı yaptıktan sonra beklentisinin ne ölçüde gerçekleşmiş olması ya da arzu ettiği bir şekilde sonuç alabileceğine inanması durumunda motive olabileceğini belirtir. Bireyin motivasyon gücü sonuçların gerçekleşebilme ihtimali ile bu sonuçlara verilen değerlerin çarpımının toplamına eşittir (Keser, 2006:38).

Victor Vroom ve arkadaşlarınca geliştirilen bu teoride, satış elemanları, gösterecekleri ekstra gayret karşılığında ödüllendirilme beklentisi içinde olmaktadır (Still vd., 1988:373). Elde edecekleri, yapacaklarından fazla ise, işe karşı motive olmaktadır. Teoriye göre, yalnızca ihtiyaçlar davranış için yeterli değildir. Daha fazla çalışmaya motive olabilmek için, eğer denenirse, işin başarılılabileceği konusunda beklenti içinde olmalı ve iş başarıyla tamamlanırsa, sonuçta alınacak ödülün bu çabaya değer olacağı bilinmelidir. Satış müdürleri, elemanlarını motive edebilmek için, öyle bir ortam oluşturmalıdır ki, satış elemanları gösterecekleri performans karşılığında ödüllendirilme beklentisi içinde olabilmelidir. Bu yüzden iyi bir satış müdürü bilmelidir ki, elemanların yaptıkları işten birtakım beklentileri bulunmaktadır.

Elemanlar, kendi kendilerine şu sorulara yanıt aramaya çalışacaklardır;

- Bu işin bana verecekleri nedir?
- Benden beklenen nedir?
- Başarı olasılığı nedir?

Satış müdürlerinin, satış elemanlarının bu beklentilerini tahmin edebilmesi ve bunlara cevap verebilmesi önemlidir. Ancak bu şekilde, elemanlar daha fazla çaba sarf edecek ve motivasyonlarını arttırılabileceklerdir (<http://notoku.com/motivasyon-teorileri/>).

Şekil 3:

Beklenti Teorisinde Motivasyon= Beklenti x Araçsallık x Çekicilik
Arzulama Derecesi ⇒ Bekleme Süresi ⇒ Motivasyon

**Kaynak:Çalışma Hayatında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
(Keser, A, 2006: 39)**

2.3.4. Başarma Teorisi

David Mc. Clelland, Maslow'un sözünü ettiği üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde 1950'lerde çalışma yürütmüştür. Mc. Clelland diğer motivasyon kuramcılardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır. Buna göre insan, üç ihtiyacın etkisi altında davranır. (Durak, 1998; Arısoy; 2007).

- İlişki kurma
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

1-İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

2. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

3. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2001:390).

Yönetim pozisyonlarında görevlendirilen güç gereksinimi yüksek çalışanlar, başkalarını yönetecek ve onları işletme hedefleri ile kendilerinin hedeflerini aynı doğrultuda bütünleştirerek harekete geçirecektir. İleri derecede sosyal etkileşimi gerektiren

pozisyonlarda, ait olma gereksinimi yüksek olan liderler daha başarılı olacaktır (Tınaz, 2000:32). Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon açısından gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Tıkici ve Deniz, M. 1993:36).

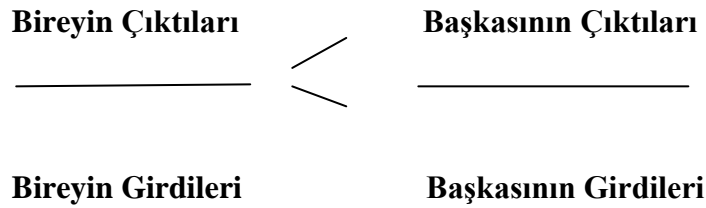
2.3.5. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda olduklarını ve bu arzunun motivasyonu etkilediğini açıklamaktadır.

J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında geliştirildiği teoriye göre, kişinin işteki başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamdaki eşitlik veya eşitsizliklere dayanmaktadır. Kişi, kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonuç ile karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma sonucunda taraflar arasında eşit bir oran elde edilmelidir.

Adams'a göre çalışanlar iki önemli noktayı karşılaştırırlar. Bunlar “girdiler” ve “çıktılar” dır. Bu durum şöyle gösterilebilir :

Şekil 4:



Kaynak: İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Volkan Matbaacılık. Gazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. (Yüksel, 1997:130).

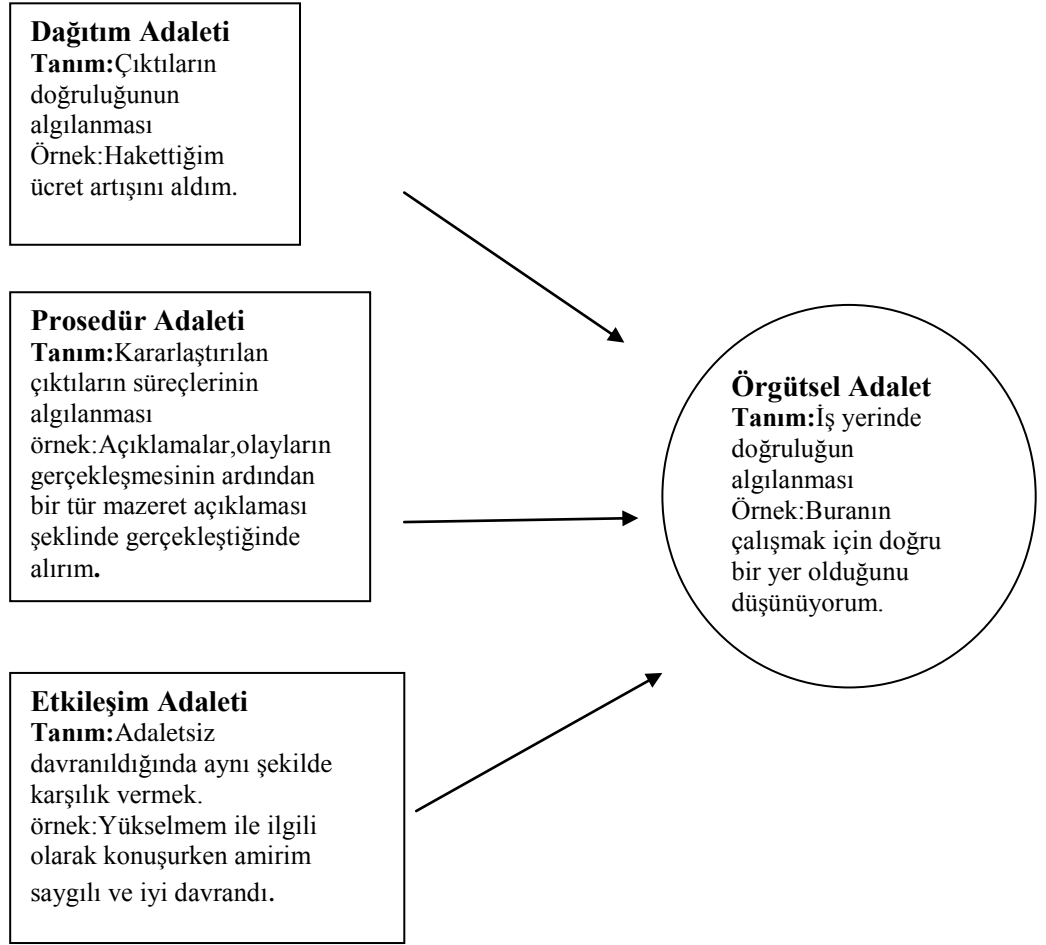
Bu kurama göre, motivasyonun temelinde bütün bireylere adaletli eşit davranılması beklentisi yatar. Beklentilerin adaletli olup olmadığını karşılaştıran birey adalet olduğu sonucunu algılayarsa motivasyonu artacaktır. Ama tersi olduğu durumda iş doyumunu düşerken, motivasyonunda da azalma olacaktır

(Altuğ, 1997: 89-90). Eğer çalışan yaptığı karşılaştırmalar sonucunda bir eşitsizlik algılayarsa bazı davranışlarını değiştirmesi mümkündür.

Bu davranışlar;

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (çalışanın girdilerini değiştirmesi, yani gereken gücün kullanılmaması),
- Üretilen malın veya verilen hizmetin sonuçlarının değiştirilmesi,
- Kendi algılarını değiştirmesi (çalışanın kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdan soğuması),
- Diğer çalışanların görüşlerini değiştirmesi, onları sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılmasıdır (Köroğlu, 2011:128).

Tablo 6: Örgütsel Adalet Modeli



Kaynak: Organizational Behavior. Stephan P.R ve Timothy, J. (Çeviren: Prof. Dr. Erdem, İ, 2013:224).

2.3.6. Rol Belirginliği

James, H. Donnely ve John M. Ivancevich'e (1973) göre, satış elemanlarının en önemli ihtiyaçlarından biri rolün belirginliği yani yapılacak görevin açıklığı, tam olarak neyi içerdiğidir. Satış elemanlarına işle ilgili detaylı bilgiler verilmeli, amaçlar ve o işten beklenenler açık olarak belirtilmelidir. Rol belirginliği, motivasyonda önemli bir etken olacağı için, işle ilgili açıklamalar ve amaçlar yazılı olarak, detaylı bir şekilde hazırlanmalı ve elemanlara iletilmelidir.

Satış elemanlarına yönelik yapılan birçok araştırmada görülmüştür ki, "rol atışması ve rol belirsizliği", rol stresine neden olan iki önemli etkendir (Behrman ve Perreault, 1984:12). Satış elemanının alacağı rolle ilgili bu tür problemlerle karşılaşması, motivasyonlarının sağlanmasında büyük zorluklar doğurabilecektir. Bu yüzden, üstlenilecek rolle ilgili detaylı açıklamalar yapılmalı elemandan beklenenler kendisine tam olarak belirtilmelidir (<http://notoku.com/motivasyon-teorileri/>).

Rol yönetimi, örgüte katılan yeni işgörenlerin beklentileri ile örgütün talep ve beklentileri arasında bir örtüşme sağlanmasına çalışılmaktadır. Değişim ve kazanım, karşılıklı kabul diye de nitelendirilen bu süreç, yeni işgören açısından örgüt içindeki (iş gerçekleri, çalışma grubu, örgütün tümü) ve dışındaki (ev yaşantısı) atışmaların sonuçlarının ortaya konduğu uyumlanma süreci olarak da bilinmektedir. Feldman'ın (1981) söz konusu süreci; yeni örgüt üyelerinin, işin gereği olan yeteneklerde ustalaşmaları, çalışma grubuna, örgütsel değer ve hedeflere tatminkar düzeyde uyum sağlamaları ve kendi grubu ile kendinden beklentileri olabilecek diğer gruplar arasındaki çatışmalarla uğraşmaları şeklinde tanımladığı bilinmektedir (Feldman, 1981: 380). Fisher (1986) ise çalışmasında, yeni işgörenin, söz konusu çatışmaları başarılı bir şekilde çözmesi ve örgütün bu duruma destek vermesinin, işgörenin uygun rol davranışlarını kazanmasını sağladığını belirtmektedir (Chao vd., 1994: 732).

2.4. MOTİVASYON SÜRECİ

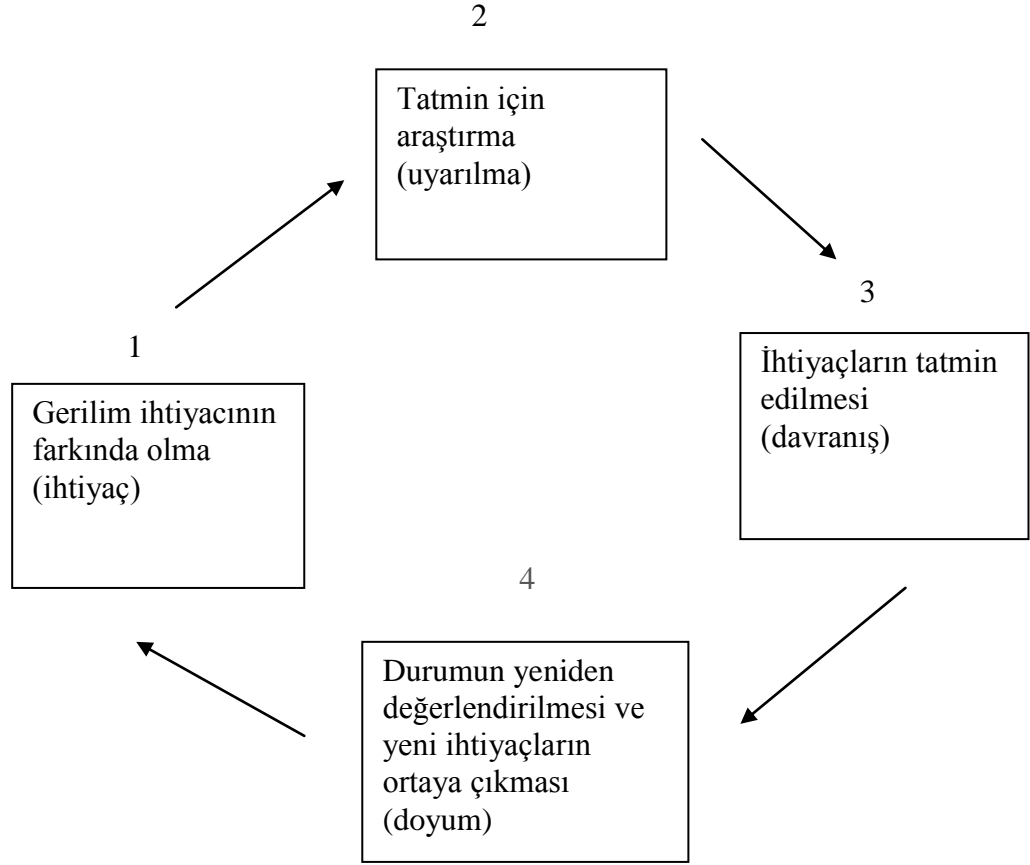
İşgörenlerin motive edilmesi ihtiyaçların giderilme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Motivasyon, davranışı amaca doğru yönelten itici bir güçtür bir harekettir (Can ve Tekarslan,1996:101).

Motivasyon süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik, sosyal ihtiyaçlar olabilir. Motivasyonun esası, bireyin motiv ve dürtülerini harekete geçirerek verimliliği arttırmaktır. Kişi ne denli motive olabiliyorsa, o denli başarılı bir şekilde algılama ve tepki verme işlevini yerine getirebilir (Durgun, 1992:4).

Bu bağlamda motivasyon sürecinin dört aşamadan oluştuğu söylenebilir :

1. Aşama : İhtiyaç: Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar.
2. Aşama : Uyarılma : Bireyde itici bir gücün oluşması için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
3. Aşama : Davranış : Gereksinmelerini gerçekleştirme için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
4. Aşama : Doyum : Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve motivasyon süreci tamamlanmış olur.

Şekil 5: Motivasyon Süreci



Kaynak: Management Principles and Practices. (Fourth Edition). New York: The Mc Millan Comp (Mc Farland, D.C. 1990:578).

Motivasyondan beklenen sonuçlara ulaşmak için motivasyon araçlarının uygulanmasında adalet mekanizmasının her işgörenin kabullenebileceği şekilde kurulmasına özen gösterilmelidir. Aksi durumda sunulan motivasyon araçlarının ihtiyaca cevap vermesi beklenemez ve bu durumda işgörenler ya düşük bir performansla çalışmaya devam edecekler ya da başka bir iş aramaya yöneleceklerdir. İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları bulan bir işgörenin gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa istediği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiğini düşünenin sadece iş yaşamı değil aynı

zamanda iş dışı yaşamı da olumsuz yönde etkilenecektir (Örücü vd, 2006:40).

2.5. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon kişiyi harekete geçiren gücün kaynağı açısından içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta ele alınır.

2.5.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bir faaliyetin direkt olarak bireyin içinde var olan ihtiyacını tatmin etmeye yönelik olmasını ifade etmektedir. Merak, bilme ihtiyacı ve başarıma arzusu, ilgi, sevgi içsel güdülerdir. İçsel motivasyon, örneğin dünyanın en yüksek tepesine çıkmak gibi kişinin kendisi ile ilgili amaçlara veya kişisel yükümlülüklerin yerine getirilmesine yönelik olabilir. İşin kişi için tatmin edici olması ve kişiye kendini gerçekleştirme fırsatı sunması kişiyi içsel olarak motive etmektedir (Osterloh ve Frey, 2000: 539). İçsel motivasyon araçları işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İşte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini kullanma fırsatı içsel motivasyon araçlarına örnektir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Yaratıcılık gerektiren işlerde içsel motivasyon örgüt açısından önem taşımaktadır. Çok yönlü sorunların çözülmesinde ve üstü örtülü bilgilerin oluşumunda ve aktarılmasında da etkilidir.

İçsel motivasyonu destekleyici etmenlere örnekler şunlar olabilir; sırtını okşama, sosyal destekleyiciler, cesaretlendirici görevler, belli becerilerin üstesinden gelme arzusu, destekleyici sınıf ortamı, kişinin istekli olması, eğitim yaşantısından hoşnut olma, becerilerine inanma, umutsuzluktan kaçınma, başarı fırsatları yaratma, kişileri birey olarak değerlendirme, risk alma davranışını cesaretlendirme, ilgiyi iletişime katma, kendini değerli algılamasını oluşturma, güvenle kabul etme, bilgi edinme arzusu, içgörü geliştirme, merak, otonomi-faaliyetlerin kendi seçimi olması, özdeşleşme, içselleştirme (<http://www.duyguguncesi.net/sunular/Motivasyon.pdf>).

Ancak içsel motivasyon boyutunun bir de dezavantajları vardır. İçsel motivasyonu değiştirmek daha zordur ve sonuçları daha belirsizdir; bu yüzden geleneksel olarak yöneticiler ödül ve emir politikasını yürütmeyi tercih edebilir. Ayrıca içsel motivasyonun

istenmeyen içeriği olabilir. Birçok suçlar kişilerin içsel güdülerini tatmin etmek için işlenmiştir (Osterloh ve Frey, 2000: 540).

2.5.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon bireylerin ihtiyaçlarının dolaylı yoldan tatmin edilmesini ve çevresinden gelen etkileri içerir. Örneğin, bir çalışana emeği karşılığında verilen ücret onu dışsal olarak motive eder. Ayrıca çalışanın ikramiye alması, terfi etmesi ve yöneticiler tarafından takdir edilmesi gibi dışsal ödüller onun motivasyonunu artırmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84).

Dışsal motivasyon araçları iki boyut içermektedir: sosyal motivasyon araçları ile ilgili boyut ve örgütsel araçları ile ilgili boyut. Arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirinin desteği gibi faktörler sosyal motivasyon araçlarıdır. Örgütsel boyut ise iş performansını arttırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 108). İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık davranışı kontrol eden nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol kişinin kendisinde iken dışsal motivasyonda kontrol çevrededir. İçsel motivasyonda kişiyi işin kendisi motive ederken dışsal motivasyonda çevreden gelen faktörler motive eder. İçsel ve dışsal motivasyon araçları farklı olmakla birlikte her iki grup da çalışanların motivasyonlarında olumlu etkilere sahiptir. Yapılan bazı araştırmaların sonucuna göre özellikle batı toplumlarında içsel motivasyon araçlarının örgütün sunduğu dışsal araçlardan daha büyük etkiye sahip iken Çin gibi diğer doğu kültürlerinde ise dışsal motivasyon araçlarının daha etkili olduğu saptanmıştır (Dündar vd., 2007: 109). Dışsal motivasyonu destekleyici etmenler ise; not (performans puanı), mükâfat, ödül, sertifika, kupa, madalya, kulüp ve dernek üyeliği, rekabet, tasdik edilme veya benimsenme arzusu, arkadaş baskısı (<http://www.duyguguncesi.net/sunular/Motivasyon.pdf>).

2.6. İNSANI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

İnsanı motive eden unsurları şu şekilde sıralayabiliriz. Başarı, kabullenilme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Bu faktörlerin bulunması çalışanları doyuma ulaştırır fakat motivasyon faktörlerinin bulunmaması çalışanları doyumsuz yapmaz, yalnızca doyuma ulaşmamış yapar. Çalışanların işlerinden doyumlu olmalarını sağlamak için özellikle motivasyon faktörlerinin varlığına gereken önem verilmelidir (Özgen ve Yalçın, 2011:366).

2.6.1. Çalışma Ortamı: Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, ilerlemelerine verilen önem, işletmenin çalışanlara ihtiyaç duyma derecesi, açıklık, tecrübeli çalışanların yeni gelenlere yardım etmesi, anlaşmazlıklarda çalışanlara eşit davranılması, çalışanların başarılarını ne ölçüde gösterdikleri, inisiyatiflerini göstermek için teşvik edilmeleri, değişik fikirlerin gözönüne alınması, insan ilişkilerine önem verilmesi, işletmede amaç ve yön birliğinin sağlanması çalışanlara daha rahat ve daha huzurlu bir iş ortamı sağlayacaktır.

2.6.2. Ödüllendirme : Hizmet süresine ve elde edilen başarılarla göre iç müşterinin ödüllendirilmesi, hatta bunun bir yönetmeliğe bağlanmasının başarıyı teşvik etmede rolü büyüktür. Ödül sistemi sayesinde, ne zaman kaybı ne de maddi bir kayıp olacaktır. Çünkü çalışan isteği doğrultusunda ödüllendirilecektir. Performansın tam olarak değerlendirilmesi sonucunda başarılı olan ve olmayan tam olarak ayırt edilecek ve hak eden, ödüllendirme hakkına sahip olacaktır (Güvel, 2004:2). Ödül belirleme faktörlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Ceylan, 2002:21):

- Performans,
- Çaba,
- Sahip olunan beceriler,
- İş zorluğu,
- Eşitlik,
- Güç,
- İhtiyaç,
- Dağıtıcı adalettir.

2.6.3. Organizasyon : En üst düzey yöneticiden en son kademeye kadar herkesin kaliteden sorumlu olduğu anlayışının benimsenmesi gerekir. Kalite geliştirme çalışmalarına tüm yönetim kademelerinde çalışanların eşdeğer katılımı ve desteği sayesinde örnek bir organizasyon yapısı oluşturabilir.

2.6.4. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri : Kalitenin geliştirilmesi için tüm çalışanların planlı ve sürekli bir eğitimden geçmeleri sayesinde örgütün her kademesinde doğru ve etkili bir kalite anlayışı gelişebilir.

2.6.5. Amir ve Yönetimin Tutumu : Örgütlerin etkin ve verimli olamamalarının nedenlerinden biri de, çalışanların doğal yapısı değil, onların yeterliliklerinin harekete geçirilememesi ve potansiyellerinin ortaya çıkarılmamasından kaynaklanır. Toplam Kalite Felsefesini benimsemiş bir yönetici çalışanlara;

- Yetişkin gibi davranarak,
- Çalışanların yönetime katılımını sağlayarak,
- Girişimin ve yeniliğin alt kademelerden geldiğini onlara sezdirerek,
- Çalışanların yaratıcı önerilerine önem vererek, çalışanların pozitif yönlerini ortaya çıkarabilir. Böylece etkinliği ve verimliliği sağlamada önemli bir adım atmış olur.

2.6.6. Fiziki İmkanlar ve Koşullar : İşin görülmesi sırasında kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliği ve mekanın koşulları iç müşterinin etkinliğini ve verimliliğini artırmada büyük önem taşır.

2.6.7. Sağlık ve Emniyet : Çalışanların sağlık sorunlarına kısa sürede müdahale etmek ve emniyetli bir çalışma ortamı sağlamak için gerekli önlemler alınır. Bu sayede çalışanların örgüte güven duymaları hedeflenir.

2.6.8.Çalışanların İşletme İmkanlarından Yararlanması: Çalışanların işletmenin sağladığı yemek, lojman, borç verme, tüketim kooperatifleri, sosyal tesis, kreş gibi imkanlardan faydalanabiliyor olmaları işyerine bağlılıklarını ve güvenlerini artırır.

2.7. İŞLETMELERDE MOTİVASYON ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

İşletmeler işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda isteklerini uygulamak üzere çeşitli teşvik araçları kullanmaktadır. İnsanı motive eden birçok faktör vardır. Örgütlerde adil başarı değerlendirme sistemi, ödüller, amaçlara yüklenen değerler, kişiyi motive eden faktörler arasındadır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, karakter özellikleri, sosyal tutumları dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklı olabilir. Kimi saygınlık ararken kimi ücrete önem verebilir. Motivasyon araçlarını kullanırken, bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:60). Bireysel farklılıklar olsa da motivasyon araçları kullanılırken mutlaka adil olunmalıdır.

Bu bölümde; her seviyedeki yöneticinin birlikte çalıştığı personeli motive etmek, örgütte etkinlik ve verimliliği sağlamak maksadıyla kullanabileceği başlıca ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına yer verilmiştir. Böylece motivasyon kavramının tanımı, önemi ve motivasyon teorileri ile birlikte motivasyon araçları hakkındaki temel bilgilerin çalışma kapsamında yer alması sağlanmıştır.

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de her kişiye, her topluma, her kültüre ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur.

(Sayıştay Dergisi, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>).

Evrensel olarak kabul edilen motive araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012:213).

2.7.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar:

Sosyo-Ekonomik motivasyon araçları; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarıdır. Bunlar; ücret, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüllendirme, sosyal güvenlik ve emeklilik planlarıdır. İşgörenler

yaptıkları işin karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmek isterler. İşletmeler ise karını maksimize etme amacını taşıırken işgörenlere hak ettiği ücreti vermeye özen göstermelidir. İnsanı ekonomik değerlerin motive ettiği bir gerçektir. İş görenler en azından asgari düzeyde kendini ve ailesini geçindirmeyi sağlayacak ücreti işverenden bekleyecektir. Ekonomik araçlar en önemli araçlardan biri olarak görülebilir.

2.7.1.1. Ücret

Ücret iş gücünün karşılığı olan para veya maldır (TDK). Ücret emeğin karşılığıdır. Bir işgören, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa kendini ve geleceğini o kadar güvence altına aldığını düşünür. Bu sistem işletmelerdeki daha az gelir düzeyinde olan kimseleri daha fazla çalışma konusunda özendirici bir araç olarak kullanılabilir. Eğer çalışanlar organizasyonlarda, performanslarıyla, elde edecekleri ödüller arasında sıkı bir bağ olacağına inanırsa, o zaman ücret, kişileri motive eden bir unsur olacaktır (Robbins, 2001:145). Yani daha fazla üretimde bulunması veya daha yüksek verim ve performans göstermesi karşısında ücretinin yükseleceğinin bilincinde olan iş gören daha fazla çalışmaya yönelecektir. Yönetimin ücreti çok iyi planlaması gerektiği unutulmamalıdır, eksik veya yanlış bir uygulama sonucunda personel çözümü işten çıkmakta bulabilir.

2.7.1.2. Primli Ücret

Çalışanların aldıkları sabit ücretin dışında daha fazla ve daha verimli çalışmaya özendirmek için verilen ek ücrettir (Karaman, 2010:140). İşgörene göre prim, kazanılanın paylaşıldığı mesajını vermektedir. Primin hesaplanmasında parça başı ve zaman kriter olmaktadır. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı iş görenlere daha çok efor sarfetmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır (Maitland, 1997:47).

2.7.1.3. Kara Katılma

İşletmenin her dönem sonucunda oluşan karının bir kısmının bu karın elde edilmesinde emeği ve katkısı geçen iş görenlere dağıtım yapılması bu sistemin özüdür (Tikici, 2005:159) .

Kara katılma, işgörenlerin bir yan gelir elde etmesi,daha verimli çalışması yanında kalifiye işgücünün işletmeye çekilmeside önemli bir rol oynar. İşletme dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünü emeği ile üretime katkıda bulunan işgörelere dağıtır. İş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça iyi ve geçerli bir yöntemdir. İşletmede çalışanların kara katılmaları, ekonomik bir kazanç sağlamaları iş görenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

2.7.1.4. Ekonomik Ödüllendirme

İşletmenin kuruluş nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni baş itibariyle ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan bir nebze daha etkilidir.

Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık, işten çıkma ve düşük kaliteli üretim gibi örgüt sorunlarını önlemek ve performansı yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi en kısa sürede başarı ile bitiren, zaman ayırarak çalışanlara işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, örgütte tasarruf sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan çalışanları ödüllendirmelidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlar : (Karaman, 2010:141)

-İşgörelere verilecek ekonomik niteliği olan ödülün zaman kaybı yaratılmaksızın işçinin başarısının hemen ardından işgörelere verilmesidir.

-Kişinin sağladığı başarı ya da sunduğu öneriler ile ona verilecek ödül arasında doğru bir orantının olmasıdır.

Ekonomik ödül sisteminin önceden bilinmesi ve uygulamada adil olunması, motivasyon için oldukça önemli bir husustur.

2.7.1.5. İstihdam Güvencesi

İşyerinde çalışan iş görene istihdam güvencesi, sosyal güvenlik tedbirleri ve kendine güven duygusunun verilmesidir.

İstihdam güvencesi bir işyerinde başkasına bağımlı olarak çalışan emek sahibinin iş sürekliliğinin sağlanması, işçinin ciddi ve objektif bazı nedenler bulunmadığı sürece işten çıkarılmaya karşı korunması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle işverenin keyfi olarak veya sosyal bakımdan adil sayılmıyacak nedenlerle işçiyi işten çıkarmasına yasal düzenlemelerle veya sözleşmeler yoluyla mümkün olan ölçüde engel olunmasıdır. Ancak hemen belirtmeliyiz ki işçilere mutlak bir istihdam güvencesi sağlamaya olanak yoktur . Gerçekten şimdiye kadar hiçbir ülkede işçilere mutlak bir istihdam güvencesi sağlanamamıştır. Esasen istihdam güvencesi kavramı il e işçinin işinden hiç bir suretle çıkarılmaması kastedilmemektedir. Burada söz konusu olan sadece işverenin işten çıkarma hakkını kötüye kullanmasının mümkün olduğu kadar önlenmesi ve işten çıkarılmanın işçi için zararlı etkilerini asgari düzeye indirici önlemlerin alınmasıdır (Kutal, <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/viewFile/1023008837/1023008194>).

2.7.1.6. Manevi Ödüller

Çalışanların işe özendirmek ve kendisini işletmenin bir parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar iktisadi değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, takdir edilme, teşekkür, övgü gibi manevi yönde ödüller de olabilir.

2.7.1.7. Sosyal Güvenlik Ve Emeklilik Planları

İşgörenlerin daha iyi şartlarda emekli olma imkanı, sağlık sigortası, sağlanan ücretli veya ücretsiz izinler, daha iyi ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıkların sağlanması motivasyonun arttırılmasında önemli rol oynayacaktır. Daha iyi çalışma ve yaşam olanağı

sağlayan ekonomik yararlar, giyecek, kira yardımı, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik gibi unsurlar örgütlerin çalışanlarına sunabilecekleri sosyal yardımlar olarak değerlendirilmektedir (Ölçer, 2005:3).

Bu unsurlar çalışanın işverenden memnun olmasına, işverenininde çalışandan daha çok verim almasına katkıda bulunacaktır.

Diğer taraftan çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri de oldukça önem arz etmektedir. Emeklilik, hastalık, yaşlılık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemektedir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen örgüt politikaları bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı niteliğindedir.

2.7.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmelerin, işgörenlerine psikolojik ve sosyal gelişim imkanları sağlaması personelin motivasyonunu etkileyen diğer önemli bir faktördür. Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Alkış, 2008:83).

Günümüzde birçok işveren, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal araçlarla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında, işgörenlerin mutlu ve sağlıklı bir ortam içinde yaşamaları oldukça önemlidir. Bunun için de yöneticiler psiko-sosyal içerikli araçları yeri ve zamanı geldiğinde özendirici olarak kullanabilirler. Ekonomik araçlar işgörenin maddi yönüne seslenirken psiko-sosyal araçlar manevi yönüne seslenir. Bu bağlamda bireyin motivasyonunu sağlayan ve onu tatmin eden pek çok psiko-sosyal araç sayılabilir (Şimşek vd., 2008: 180-181). Birçok işletmede pek dikkate alınmayan bu tür araçlar günümüzde etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır.

2.7.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların çoğu benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız çalışmayı ve gerekli kararları almayı önemsemektedir. Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten uzaklaşmasına ve motivasyon kaybıyla veriminin düşmesine neden olmaktadır (Şimşek vd., 2003:132).

İşgörenlerin çoğu bağımlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir (Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, 1994:217).

Çalışanların yeteneklerini gösterebileceği bir ortam oluşturmak ya da hareket alanlarını genişletmek onların motivasyonunu artırır. Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten uzaklaşmasına, istenilen performansın gösterilememesine dolayısıyla verimlerinin düşmesine neden olur.

2.7.2.2. Değer ve Statü

Değerler, bir çeşit inanç olup, insanların iyiyi, doğruyu ve güzeli tanımlamak için koymuş olduğu ölçütler veya standartlardır (Özkalp, 2007:69). Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm iş görenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yani bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut bir ölçüdür. Toplumu oluşturan bireylerin görüş ve düşüncelerinin ortak bileşenidir. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler veya amirleri tarafından, beğenilmesi, takdir edilmesi iş görenlere büyük bir doyum verir. Her iş gören işletme içinde belirli bir değer varlığını bilmek ister. Dürüstlük, doğruluk, iyilik, kendine güven, itaat ve eşitlik değere örnek olarak verilebilir. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracı olacaktır.

Statü, insanın toplum içindeki hiyerarşisinde sahip olduğu sosyal pozisyonu belirler. Çoğu kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek yani sosyal statü kazanmak için çalışır. Kişinin örgütte iş arkadaşlarından gördüğü itibar, kişi için önemli motivasyon aracıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012:62).

Yapılan araştırmalar bize yüksek statüdeki kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiye verilen statü, statü simgeleriyle açıklanabilir. Örneğin; özel çalışma odasının olması, kendine ait bir sekreterin olması, park yeri, çeşitli sosyal klüplere üyelik gibi...

(<http://www.sosyalbilgiler.gen.tr/forum/yazili-evraklar-63/motivasyon-nedir/?wap2>).

Statü özellikleri teorisine göre statü üç kaynaktan elde edilir.

(Feldman, 2001: 464,465)

1-Kişinin diğerleri üzerinde uyguladığı güç: Grubun kaynaklarını kontrol ettiği için sonuçları kontrol eden kişi yüksek statü sahibi olarak algılanır.

2-Kişinin grup hedeflere katkısı: Grubun başarısı açısından katkısı önemli olan bireyler yüksek düzey statüye sahiptirler.

3-Bireyin kişisel özellikleri: Kişisel özellikleri grup tarafından olumlu olarak değerlendirilen, güven veren kişiler daha az özelliği olan kişilere oranla yüksek statüye sahiptirler.

2.7.2.3. Gelişme ve Başarı

Kişilerin gelişimini sağlayacak eğitim ve gelişme faaliyetlerine gereken önemin verilmesi yapılan işte bireye beceri ve yeteneklerini kullanmaya fırsat verecektir. Gelişme fırsatı verilen işlerde çalışmak bireyi motive etmekte ve çalışanın işinde başarılı olmasını sağlar. Böylelikle birey gelişmeye daha fazla istekli olur.

Bireyler işlerinde yükselirse başarısının karşılığını daha çok motive olur. Bu insanın daha iyiyi arama, arzu ve ihtiyaçlarının bir sonucudur. Gelişme, yükselme imkanının olmaması gerek işgöreni gerekse de yöneticinin çalışma ve daha iyiyeye ulaşmada şevkini kırarak ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir

2.7.2.4. Çevreye Uyum

İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmeleri için, iş arkadaşlarıyla uyum içinde olması gerekmektedir. Çevresiyle güçlü ilişkiler ve iyi iletişim kuran çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları artar. İşgörenlerin çevrelerine uyum sağlamaları için yöneticilerin gerekli tedbirleri alması gerekir. Kişiler kendi değer ve inançlarına uygun olduğunu düşündükleri işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Yapılan araştırmalar da iş

arkadaşlarının ve onlarla uyum içinde çalışmanın çalışan motivasyonunu arttırdığı ortaya çıkmıştır (Köroğlu, 2011:162).

Örgüt içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insanlar üzerinde önemli derecede şiddetli gerginlikler yaratabilmektedir. Örgütte bu tip sorunlarla karşılaşan personele, şirkette bu sorularını çözmede kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, personelin daha verimli ve etkin çalışmasına neden olabilecektir. Bu yönü ile işletmelerde kurulacak danışmanlık hizmeti verecek bürolar iyi çalıştıkları takdirde bu yöntem çalışanların motivasyonunda önemli bir özendirici araç olarak kullanılabilir (Çiçek, 2005:45).

2.7.2.5. Öneri Sistemi

Öneri, bir sorunu çözmek üzere öne sürülen düşünce, görüş ve tekliftir. Bu sistem 19yy.sonlarında ilk defa ABD'de uygulanmış olup 1990'lı yıllarda yaygınlaşmaya ve gelişmeye başlamıştır.

Öneri sistemi iş görenin, işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, kurumsal görüşlerini yöneticiye iletme olanağı verir. Çalışanların bu düşüncelerini iletmesi kurumun yararına olmaktadır. Yöneticiler çalışanlarının fikir, düşünce ve önerilerini değerlendirerek geri dönüşümü sağlamalıdır. Bu geri dönüşüm çalışanın düşüncelerine değer verildiğini gösterirse birey daha çok motive olup performansını arttırmakla beraber bunun kendisine saygınlık getireceğini düşünür. Aynı zamanda çalışan öneri ve düşüncelerini açık ve özgün bir şekilde söyleyebiliyorsa bu o örgütte yöneticilerle çalışanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu gösterir (Tikici, 2005:162-163).

Öneri sisteminin demokratik bir şekilde yapılması işgörenin kuruma olan bağlılığını ve işletmeye olan sahiplik duygusunu arttıracaktır.

2.7.2.6. Sosyal Katılım

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmak isterler. İşletmeler yüz yüze ilişkilerin yürütüldüğü informel gruplarla doludur. Birey, katıldığı informel grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inancını taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerinin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer yandan can sıkıcı durumlarda destek ve yardımcı olurlar. Bu yüzden, bu gruplar

kişinin tatmin ve verimliliğini belirlemede önemli bir unsurdur (<http://www.sosyalbilgiler.gen.tr/forum/yazili-evraklar-63/motivasyon-nedir/?wap2>).

İyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Atalay, 2005:26).

Birey işe başladığı zamanda kurum ve çalışanlar tanıtılmalı, kişi işe adapte edilmelidir.

2.7.2.7. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence çalışma ortam ve iklimiyle ilgilidir. Motivasyonun artırılabilmesi için, işyerinin havasını bozan, olumsuz psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir. Diğer yandan çalışanların moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir (Sayıştay Dergisi, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>).

Psikolojik güvence ile ilgili olarak ; çalışanların şirkete güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların şirkete güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır (Ercan, 2000:98). Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı hedefleyen bir araştırmada ise yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral yaratmak olduğunu belirtmiş ve özellikle bunun önemini vurgulamıştır (Bewley, 1998:20).

2.7.2.8. Rekabet:

Rekabet aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma anlamına gelmektedir.Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve

şevki arttıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği arttıracak özendirici araçlardan biridir ve çoğu zaman insanın gelişmesini sağlar (Demir, 1999:281).

Günümüzün hızlı değişen dünyasında işletmelerin rekabetçi ve yenilikler her geçen gün arttığı ortamda ayakta kalabilmesi yenilikleri kısa zamanda benimseyerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Korkmaz vd., 2012). Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder. Çalışanların rekabete yönelmesindeki temel sebep saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Bu sebeple rekabet önemli bir motivasyon aracıdır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu çalışanları işine daha çok bağlamanın ve isteyerek çalıştırmanın en güçlü faktörlerinden biridir (Sabuncuoğlu, 1984:92).

2.7.2.9. Yetki Devri

Yetki devri çalışana hareketlerinde serbestlik kazandırmakta ve sorumluluk yüklemektedir. Çalışanlar özellikle alt ve orta kademe yöneticiler, daha çok yetki sahibi olmak isterler. Yetki sahibi olan astlarda, örgütte daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Bu nedenle yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmelidir (Yılmaz, Eroğlu, 2012:63).

Yetki Devrinin Yararları

Başta zamanı olmak üzere, bir kişinin fiziksel ve zihinsel kapasitesi her işi yapmaya yeterli olmaz. Bir kişi her işi denetleyemez, daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha doğru kararlar alabilme olanağı sağlar.

Çalışanların sorumluluktan kaçmalarını önler.

Çalışanların gelişmesini ve yeni yöneticilerin yetişmesini sağlar.

Astların moralleri üzerinde olumlu etki yapar (Alpugan, 1998).

Yetki Devrinin Sınırları

Yetki verilen ast konuyla ilgili bilgileri üstüne ulaştırmaz veya yanlış bilgi verirse, üst, kontrolü kaybeder.

Yetki ve sorumluluk sınırları açık olarak belirlenmezse yetki devri başarılı olamaz.

Yetki devredilen ast, kendine verilen yetkiyi kullanabilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip değilse yetki devri yarardan çok zarara neden olabilir.

Verilen sorumluluğa eşit düzeyde bir yetki verilmezse astın başarılı olması beklenemez (Alpugan, 1998).

Kişilerin yetki devri konusunda istekli olmamalarının en önemli nedenleri :

Emrinde çalışanlara (astlara) güvenmemek

Risklere girmekten kaçınmak

Her işi daha iyi yapabileceğine inanmak

Denetimi kaybetme korkusu

Başkalarına hükmetme ve otorite kurma arzusu

Nelerin yapılacağı konusunda üstün kesin ve belirli bir bilgi ve programa sahip olmaması (Alpugan, 1998).

Yetki almaktan kaçınmanın başlıca nedenleri :

Verilen sorumluluğun üstesinden gelme konusunda kendine güvenmemek

Eleştirilme korkusu

İşin üste havale etmenin daha kolay ve risksiz olması

Sorumluluktan kaçma isteği

Verilen görev konusunda yeterli bilgi veya deneyime sahip olmamak (Alpugan, 1998).

2.7.2.10. Tebrik ,Övgü Veya Takdir

Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Yapılan çalışmalar takdir edilme duygusunun insanlar için önemini ortaya koymuştur. Çalışanın çalışmalarından dolayı üstlerinden takdir ve tebrik görmesi onları motive etmektedir.

Takdir içten, gerçekçi, yüzyüze, haklı, adaletli ve objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Çalışanlar çalışma ortamında takdir edilmeyeceğini hissederse, kendini değersiz görüp performansını azaltacaktır. Etkin takdir programları, şirket kültürü üzerinde büyük olumlu etkiler yapabilir.

Takdir Etmede Şu Özelliklere Uyulması Önemlidir:

- Hangi davranışın takdir edildiği net bir biçimde ifade edilmelidir: örneğin; “Bu raporda iyi bir iş çıkardınız” şeklindeki cümlede, hangi yönün takdir edildiği ifade edilmemiştir. Sadece üstün körü bir genelleme göze çapmaktadır. Oysaki kapsamını mı, süresini mi, getirdiği çözümleri mi, önerileri mi vs. takdir edildiği belirtilmelidir. Bunlar yapıldığında iyi ve istenen davranışlar tekrarlayacaktır.
- Doğru kişi, doğru şekilde takdir edilmelidir: Bir ekip çalışmasının sonunda ortaya çıkan sonuçta payı en büyük olan kişi ayrıca takdir edilmelidir.
- Zamanlama iyi yapılmalıdır: başarı ve takdir arasında zaman fazla olmamalıdır. Başarılı sonuç anında takdiri hak eder. Sadece sonuçlar değil, süreçlerde takdir edilmelidir: Sonuçlar sadece o anki durumu ifade eder. Oysaki o sonuca gelene kadar da bir çok davranış ortaya konacaktır. Övgü ve takdir, kişiye fark edildiğinin ve başarılı olduğunun mesajını verir. Bu mesaj, tüm insanların beklediği bir ihtiyaçtır. Övgü ve takdir, kişilere iyi bir geri bildirim yoludur. Övgü ve takdir aynı zamanda teşvik etmektir (<http://www.gencgelisim.com/v2/kategoriler/86-basari-kulturu/3836-iyiyi-guzeli-dogruyu-takdir-eder-.html>).

2.7.2.11. Sosyal Uğraşlar

Yöneticiler örgütte çalışanları motive etmek için sosyal ilişkileri sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. İşveren örgütte sosyal kaynaşmayı sağlamalı ve çalışanı motive etmelidir. Çalışanların boş vakitlerini değerlendirmek amacıyla işletmeler, piknikler, dans kursları, konserler, sportif aktiviteler, geziler, özel günler ve eğlenceler gibi çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilmektedirler. Bu aktivitelerde çalışanların motivasyonunda önemli bir yer tutmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012, 216).

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini grupta sinerji oluşturmayı sağlar. Sosyal uğraşların iki yönlü önemi

vardır. Bunlardan birisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. Bu hem iletişimi sağlar hemde çalışan kendini daha çok örgüte ait hisseder. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu yada olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren aynı zamanda iş stresini azaltan geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde bir çok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülür (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:83).

2.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

2.7.3.1. Amaç Birliği

Amaç, ulaşmak istenilen sonuçtur. Örgütte amaç birliğine sahip olmak, grup üyelerinin belli bir hedef doğrultusunda birlikte hareket etmesidir. Amaç, bireylerin ne yapmak istediklerini, işletmelerin ise varoluş nedenlerini açıklayan kavramdır. Amaç birliği sağlanan örgüt başarıya daha kolay ulaşır.

Yönetimin temel amaçlarından birisi örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki dengeyi sağlamak ve korumaktır. Çalışanlar amaçların önemli ve anlamlı olduğunu düşünürse örgütte daha başarılı olur. Örgüt belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Saptanan amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdüleyebilir (Yüksel, 2000:152) .

Çalışan bireylerin değişik kişiliklerinden kaynaklanan farklı motif yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin işletmeden beklentileri şunlar olabilir (Ülker, 2001: 77, 78)

- Tanınma ve sayılma,
- Adil ve yeterli ücret,
- İş güvenliği,
- Yeteneklerini kullanabilme ve kendini gösterebilme,

- Yükselme imkanları,
- İyi çalışma koşulları veya çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Başarısını gösterebilme,
- Bir değer olduğuna ilişkin inanç ve öz gerçekleştirim imkanları vb.

Buna karşılık işletmenin de işgörenden bazı beklentileri vardır:

- İşletmede seçilen rolleri bağımsız biçimde oynama,
- Yapıcı düşünceler,
- İşbirliğini ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar,
- Kendi kendini yetiştirme,
- Örgüte bağlılık,
- Güçlü bir çalışma motivasyonu,
- Devamsızlık etmeme,
- Uygun bir kişiliğe, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma,
- Kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliğini taşıma vb.

2.7.3.2. Eğitim ve Yükselme Olanığı

Dinamik yapıya sahip her şirketin kişisel gelişim ve kurum kültürü eğitimlerine sürekli olarak ihtiyacı vardır. Eğitim ve yükselme imkanlarını düzenli ve planlı biçimde çalışanlara sunan kurumlar oldukça önemli bir motivasyon aracı sağlamış olur. Bireysel kalitesi artan çalışan daha motive olur. Hem motivasyon sağlanır hem de eleman sirkülasyonu azaltıcı ve çalışanların aidiyet duygularını artırıcı etkisi olur.

Bilgi, beceri ve yeteneği doğrultusunda niteliklerine eşit olmayan işgörenin bir eğitim programına tabi tutulması gerekir. Aksi halde personel kendini niteliksiz, işe yaramaz, güvensiz hissedebilir. Birey iş başında eğitilmeli ve yetiştirilmelidir. Yükselme bir çalışanın gösterdiği başarıya karşılık sunulan motivasyonel bir ödüldür. Yükselen birey, kendini takdir edilmiş, saygı görmüş, kendini gerçekleştirmiş olarak görür. Bununla beraber yükselme olanağı yakalayan işgören kendine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle de çalışma arzusu yükselir.

2.7.3.3. Yönetime ve Kararlara Katılma

Katılım ya da yönetime katılma, bireylerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için düşüncelerini açıklama süreci olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle yönetime katılma; karar verme ve uygulama gücünün belli ölçülerde astlara ve uygulayıcılara verilerek genişletilmesi ve geliştirilmesi faaliyetidir (Dinçer ve Fidan, 1996:123).

Çalışanların işletme içinde doğabilecek sorunlara çözüm önerilerini getirmesi bireyleri olumlu yönde etkileyecektir. Bu katılım işletmede alınan nihai kararların iyileştirilmesine hizmet edecektir. Çalışanların kararlara katılmasını sağlamak onların önemsendiğini, fikir ve düşüncelerine saygı duyulduğunu gösterir. Kısacası işgörene sorumlulukların verilmesi ve paylaşılması onu motive edecektir.

Uygulamada yönetime katılma şu şekildedir (Eren, 2001:490):

- Temsili Katılma
- Gönüllü Katılma
- Sendikal Katılma
- Eşit Sayıda Katılma
- Öz Yönetim

2.7.3.4. İletişim

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre en basit ve gündelik kullanımıyla iletişim duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve iletişim olarak açıklanır.

İşletme içinde haber ve emirlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacının yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar.

İşletme içinde kurulabilecek iyi bir iletişim ağı, çalışanlara üstleriyle serbestçe tartışabilme, önerilerini iletebilme ve işletmede alınan kararlardan haberdar olabilme olanaklarını sağlar. Sağlanan bu olanakları iş görende kendisine değer verildiği izlenimini yaratması bakımından çok önemlidir.

İnsanın çevresini algılaması, belirli biçim ve içeriklerde simgelerle tanımlaması ve yarattığı sözcüklerden ya da simgelerden dizgeler oluşturması genel anlamda dil denen kültürel aracı oluşturmuştur. Dil, toplumsal yaşamda kullanılan simgeler sisteminin bilindiği gibi en gelişkin sistemidir. Bir temel simge sistemi olarak ise dil, kamuoyunun oluşumunda en etkili iletişim aracı olmaktadır. Tüm değerler, kültür, ideoloji, bireye dil aracılığıyla aktarılmaktadır (Bektaş, 2000:104).

Örgütlerde yönetimin doğru bir değerlendirme yapması,doğru karar alması ve uygun planlama yapmasının temelinde etkin iletişim ve etkin iletişimin sağlandığı doğru bilgi ve mesajlar bulunmaktadır.

Örgütlerde, örgüt amaç ve hedeflerin çalışanlara benimsetilmesi,birimlerin yapacakları görevlerin anlatılması, koordine edilmesi, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması ancak örgütsel iletişimin etkinliği ile mümkündür (Kalyon, 2007:82).

2.7.3.5. İşi Çekici Kılma

İş görene yaptığı işin önemi anlatılmalı, yapılmaya değer olduğu hissi mutlaka kazandırılmalıdır.

Örgütte monotonlaşan iş hayatı çalışanlarda çeşitli sorunlar yaratmıştır. Bu sorunlarda çalışanın iş hayatına yansiyarak iş hayatında olumsuz durumlara sebep olmuştur. Bunun üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin önemli olduğunu ortaya koymuştur (Sapancalı, 1993: 62). Dolayısıyla kişi kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tavır takınarak dikkatli, planlıve yöntemli hareket edecektir. Sonuç olarak bir kimse yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmini yüksek olacaktır (Eren, 2003:573).

2.7.3.6. Sendikalaşma

Sanayi devrimi ile birlikte işçi sınıfının doğuşu, başlangıçta, işgücünün kötü çalışma koşulları ve düşük ücretlerle uzun saatler çalıştırılması sonucunu vermiştir. Emek faktörünün bu şekilde özensiz kullanımı işçileri sorunlarını çözmek amacıyla bir organizasyon çatısı altında toplanmaya yöneltmiştir. Bu ihtiyaçtan doğan sendikaların temel amacı üyelerinin ücret ve istihdam koşullarında iyileştirmeler yapmaktır (Biçerli,

2009:167). Tanımı yapılmak gerekirse sendika, işçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için kurulan mesleki örgütlerdir (Kağmıoğlu, 2007:253).

Çalışanlar, tek başlarına çözemeyecekleri sorunları sendikalar aracılığıyla işletmenin üst kademelerine hatta ülke yöneticilerine kadar götürebilme olanağını bulabilmektedirler. Sendikalar işçilerin şikayetlerini işverene aktarmada toplu ses olmaları sorunların çözülerek işgücünün daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Bunun gibi sendikaların kıdem esasını benimsemelerinde verimliliği arttırdığı söylenebilir (Biçerli, 2009:167). Bu nedenle işyerinde çalışanların sendikalaşmasını önlemek yerine, kolaylaştırmak, teşvik etmek çağdaş bir güdüleyici faktör olarak değerlendirilebilir.

İşçilerin sendikaya katılma nedenleri şunlardır:

(Bingöl, 2003:390-391, Cenzo ve Robbins 1999: 483-484)

- Ekonomik yararlar,
- İş güvencesi,
- Yönetimin tutumuna karşı güvence,
- Sosyal ihtiyaçları karşılama,
- Sendikanın sunduğu hizmetlerden yararlanma.

2.7.3.7. İş Genişletme

İş genişletme işin akışı içinde, çalışanın yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak ya da aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi ortadan kaldırmak için çalışanı tek ve küçük iş yapması yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak sağlayan yeni bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişletilmesi çalışanın birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar (Sözer, 2006; Kavi, 2006; Bilecen, 2008).

Çalışanlar işi sahiplenmeye başlar, böylece iş yeri sorumluluk sahibi çalışanlardan oluşur ve işletmenin verimliliği artar (Konur, 2006:67-68).

Yapılan bir araştırmaya göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş zenginleştirme, iş genişletme ve personel seçim sürecinin iş görenlerin yenilikçilik eğilimini olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir (Erdil vd., 2004: 119).

İş genişletilmesi için iş görenlerin oryantasyonu gereklidir. Böylece çalışanlar kendilerini geliştirebilirler (Oral ve Kuşluyan, 1997: 110).

2.7.3.8. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, sorumluluk alma, fark edilme, takdir edilme kişisel gelişim ve büyüme, öğrenme ve başarıma duyguları gibi yüksek düzeyde motivasyon sağlayan faktörleri işin yapısı içinde bir araya getirmeyi amaçlayan iş tasarımı sürecidir (<http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20zenginlestirme.164.html>).

İş zenginleştirme iş genişletmenin bir uzantısı olup, işgörene saygınlık sorumluluk, büyüme ve ilerleme sağlar. Çalışana daha çok görev değil, daha çok sorumluluk ve özerklik verilir (Önen ve Tüzün, 2005; Bilecen, 2008). İş bölümü, kalite kontrol gibi işler işgörene verilerek çalışanın iş tatmini sağlanır dolayısıyla motivasyonu artırılır (Başaran, 1991:184)

İş zenginleştirme prensipleri ise şöyledir:

- Çalışanların planlamaya katılmasına izin verilmesi,
- Çalışanların kontrole katılmasına izin verilmesi,
- İş özgürlüğünün maksimize edilmesi,
- İşin güçlülüğünün artırılması,
- Çalışanların görevlerinin uzmanı olmalarına yardım edilmesi,
- İş başarımı hakkında geribildirim alınması,
- İşe ait bölümlerin tanımlanarak çalışana verilmesi.

2.7.3.9. Ekip Çalışması

Ekip çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir (Özgen ve Yalçın, 2011:244).

İş görenleri tek tek motive etmenin maliyeti yüksek olup zaman kaybına sebep olmaktadır. Ekip çalışması ise maliyeti düşük etkinliği yüksek daha güvenilir bir motivasyon aracıdır. Ekip çalışmasının yararları şunlardır:

(<http://www.takimcalismasi.gen.tr/takim-calismasinin-faydalari>)

- Verimlilik artışı,
- Maliyetlerin azalması,
- Çalışanların moralinin yükselmesi,
- Rekabet gücünün artması,
- Kalitenin artması,
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi,
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma,
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi,
- Hiyerarşinin azalması,
- Sistem anlayışı,
- Bürokrasinin azalması,
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi,
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi,
- İletişimin artması,
- Örgütsel sinerjinin artması.

2.7.3.10. 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 (örn:Klasik müzik) dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından çalışanın uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla belirlenmiştir (Özdemir, 2004; Bilecen, 2008).

Müzik rutinliğin önlenmesinde önemli olan etmenlerdendir. Son yıllarda birçok işletmeler çalışma saatlerinde işgörelere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini artırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi arttırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir. Fakat müziğin bireyin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesine neden olabilir. Zihnin işten uzaklaştırılması sonucu iş kazalarının artabileceği düşünülebilir. Sürekli olarak dikkat gerektiren işlerde müzikle çalışma dikkat dağınıklığına sebep olacağından bu yöntemin sakıncalı olabileceği unutulmamalıdır.

Müziğin Zeka ve Öğrenme Üzerindeki Etkileri

- Vücut üzerine doğrudan doğruya etki eder. Özellikle kalp atışlarını ve metabolizmayı düzenler.
- Belirli müzik türleri huzur veren endorfin hormonunun salgılanmasını sağlar ve öğrenmeyi hızlandıran bir sakinlik yaratır.
- Beyine giden kan ve oksijen miktarını artırdığı için uyarıcı ve harekete geçirici etkisi vardır.
- Müzik matematikselidir. Bu durum bazı beyin devrelerini harekete geçirir; kompleks ve karmaşık fikirlerin daha kolay çözülmesini ve algılanmasını sağlar.
- İlham verir, duyguları harekete geçirir, yaratıcılığı artırır.
- Uzun süreli hafızayı geliştirir.
- Etkili öğrenme için beynin her iyi yarısının entegrasyonunu sağlar.
- Müzik evrensel bir dildir. Kültürel bariyerleri aşar. Etnik gelenekler ve değerler ne kadar farklı olursa olsun olumlu etkileri tüm insanlar üzerinde gözlenir.
- Beyindeki alfa düzeyini artıran müzik, hafızayı güçlendirir, hatırlamayı ve bellekte depolanan bilgiye erişimi hızlandırır.
- Analitik düşünme becerisi kazandırır.
- Müziğin kazandırdığı matematiksel düzen hissi dikkatsizliği azaltır ve daha az hata yapılmasını sağlar.
- Tedavi sürecini hızlandırır.

- Daha enerjik olmamızı sağlar ve böylece öğrenmeye karşı motivasyonu artırır.
- IQ testi sonuçlarını 9 puan yükseltir. (Kalifornia Üniversitesinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre...)

(<http://www.gencgelisim.com/v2/kategoriler/36-basari-taktikleri/478-muzik-esliginde-zeki-olmanin-yollari.html>).

2.7.3.11. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Günümüz modern dünyasında çalışanların pek çoğu çalışma ortamları ve koşulları açısından çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bunlar, çalışanların beden sağlığını, ruh sağlığını ve iş verimliliklerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışma ortamlarının ve koşullarının çalışanlara uygun, onların işlerini rahatlıkla yapabilecekleri bir şekilde düzenlenmiş olması gerekir (Çeven ve Özer, 2013).

Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların iyi olması veya iyileştirilmesi çalışanın işinde daha verimli olmasını sağlar. Çalışma ortamı, sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu ve ya olumsuz etkiler bırakabilir. Örneğin; aydınlatma ve ısıtma, havalandırma, yeterli araç ve gereçlerin olması, müzikli çalışma, hatta kullanılan renkler gibi moral arttırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işlerine daha fazla bağlayacaktır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur (Çiçek, 2005:64).

2.7.3.12. Adaletli Ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Disiplin, yasalarla konan kurallara uygun davranışlar, kişilerin içinde yaşadıkları, topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak için alınan önlemlerin tümüdür (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=GTS.54dcb3596e0002.03401756).

Disiplin tamamiyle cezalandırma sistemi değildir.asıl anlamıyla bireyin kendi içinde oluşan ve kendi isteğiyle meydana getirilen bir düzendir (Eren,1989:299).

Disiplin türleri şunlardır:

2.7.3.12.1. Önleyici Disiplin:

Disiplin problemleri ortaya çıkmadan önlemeye yönelik bir disiplin sistemidir. Önleyici disiplin sürecinin ilk aşaması olan kural ve düzenlemelerin oluşturulmasına önem verilir. İşgörenin kural ve düzenlemeleri benimsemesinin onların gerekli ve hakça olduğunun algılamasının sağlanması, hatta bu kuralların oluşturulması sırasında katkısının alınması uygun görülür. Böylece işgören hem kendi kabul ettiği kurallara uyma gereği duyar hemde bu kuralların ne bakımdan gerekli olduğunun bilincine varır (Bilgin, 2008:218).

2.7.3.12.2. Düzeltici Disiplin:

Disiplin sorunlarıyla karşılaştıktan sonra onları ortadan kaldırmaya yönelir. Bireyde kabul gören mevcut düzen ve kurallara direnme yerine onlara uyum sağlayan bir düşüncenin yerleştirilmesi temeline dayanmaktadır.

2.7.3.12.3. Kademeli Disiplin:

Tekrarlanan suçlar için daha ağır cezalar verilmesidir. Burada amaç iki kez kuralların dışına çıkan personele bir şans vermek hafif bir ceza ile uyarıda bulunmak ve kendisine davranışını değiştirmesi için fırsat tanınmasıdır. Kınama, uyarı cezası, bir dönem uzaklaştırma bu disiplin sistemine örnek olurken, son kademe cezası ise işgöreni işten uzaklaştırma olacaktır (Ceylan, 1995:196).

2.7.3.12.4. Yapıcı Disiplin:

Hatalı davranışların nedeninin bilinmesi gereken bir sorun olarak ele alır ona göre çalışana rehberlik edilir. Ödüller ya da çıktılar, iş görenlerin sağladıkları girdilere eşit olarak algılanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklılıklar ücretteki farklılığı açıklayabilmelidir. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve iş gören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıklştırmaktadır. Yani

bir kişinin eşitliği diğerlerinin eşitsizliği olabilir. Bundan dolayı ideal bir ödül sistemi, her işe uygun ödüller bulabilmek için girdileri ayrı olarak ölçmelidir

(http://www.tavsiyeediyorum.com/makale_10858.htm).

Tablo 7: Olumsuz ve olumlu disiplin yaklaşımlarının karşılaştırılması.

	OLUMSUZ YAKLAŞIM	OLUMLU YAKLAŞIM
Disiplin uygulamasının nedeni	Hatadan dolayı cezalandırma	Davranışı düzelterip yeni hataları önleme
Görüşmenin duygusal atmosferi	Öfke sergileme,tehditler savurma	Hatayı nedenleriyle sakince açıklama
Uygulamanın istenen sonucu	Şiddetle cezalandırma,işine son verme,diğer çalışanlara gözdağı verme	Sorunlu çalışanları rehabilite ederek üretken hale getirme
Uygulamanın olası sonuçları	Personel kabul edilebilir en düşük performans düzeyinde kalır.	Önerilere uyan personelin performansı yükselir,uymayanların işine son verilir.

**Kaynak:.. The Management of Human Resources. London: Prentice-Hall.
(Cherrington, D.J, 1995:594)**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAYİ İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Yoğun rekabetin yaşandığı üretim sektöründe, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Üretim sektörü içinde yer alan plastik ve ambalaj işletmelerinin önemli ve devir hızı değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi işgörenleridir. İş görenlerin performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İş görenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların motivasyonlarına bağlıdır.

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını doyurma motivisi ile koşullanmış iş görenin organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır ve iş görenin motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Bu doğrultuda, motivasyonda en önemli konu, iş görenlerin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Motivasyon araçlarının kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise iş görenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince karşılamak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 1984:64).

Motivasyon kuramlarının en tanınmışsı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramıdır. Bununla beraber, Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (Onaran, 1981:13). Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği

yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır (Maslow 1970, 27; Luthans 1992, 157; Organ ve Hamner 1982, 159; Johns ve Saks 2001, 138); fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Kirel 1996, 166).

Literatürde motivasyonda kullanılan özendirme araçları çalışmaları özellikle iş gören ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların önem derecelerini belirleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Elizur, Borg, Hunt ve Beck 1991 yılında sekiz farklı ülkedeki (Almanya, ABD, Hollanda, Macaristan, İsrail, Kore, Tayvan ve Çin) işgörenleri motive eden unsurları ve bunların önem derecelerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 2.280 kişi oldukça farklı işlerde çalışmaktadırlar. Her bireyden, başarı, gelişme fırsatı, memnun edici iş arkadaşları, anlamlı iş, uygun çalışma olanakları, ücret gibi iş ile ilgili unsuru önem derecesine göre puanlamaları istenmiştir. Başarı, Macaristan ve Almanya dışındaki tüm ülkelerde en motive edici ilk ya da ikinci unsur olarak görülürken; ilgi çekici bir işte çalışma Çin (8. sırada) ve Macaristan (7. sırada) hariç, en yüksek puanları alan diğer unsurlar olmuştur. Ücret ise hiçbir ülkede beklenen önem derecesine yerleşememiştir. Ücret, en yüksek önem derecesine Macaristan'da motive edici 5. unsur olarak ulaşırken; en düşük puanı ise 20. sırada Çin'den almıştır (Toker, B, 2006:201).

Kovach'ın (1984, 1987) çalışmalarında ise iş görenlerin iş ile ilgili istekleri ve ihtiyaçları incelemiştir. Çalışmalarda iş görenlerin, ilgi çekici iş, takdir edilme, iş güvenliği, iyi ücret, işletmede yükselme ve gelişme olanaklarının sağlanması, iyi çalışma koşulları, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel sorunların çözümünde danışmanlık yapılması, adil disiplin sistemi gibi ihtiyaçlarından ve bunların önem derecelerinin zaman içerisindeki değişiminden söz edilmektedir.

Blunt ve Spring (1991) ile Cacioppe ve Mock (1984) kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda çalışanların, iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, prestij, başarıma azmi ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Marx ve Demby'nin İngiltere'deki en büyük 200 işletmenin üst düzey yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili çalışmasında, üst düzey yöneticilerin işletmelerinde kalmaları için motive edecek en önemli unsurların; işin niteliği, kişisel gelişim (kariyer gelişimi), iş ortamı ve ücret olarak sıralandığı sonucuna ulaşmışlardır (Şahin 2004, 537). Schwarzkopf ve Miller (1980) tarafından yapılan araştırmada ise, yöneticilerin gelişim ve yükselme olanaklarına paradan daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır (Toker, B, 2006:202).

İş görenlerin motivasyonunu en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkündür. Bu özendirme araçları ise, ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetmel araçlar başlıkları altında toplanan ve işgörenlerin çeşitli motiv ve ihtiyaçlarına cevap vererek motivasyonlarını sağlayan önemli özendiricilerdir. İşletmelerdeki motivasyon plan ve uygulamaları, bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması halinde çok daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2001:507).

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, bir sanayi işletmesinde sunulan motivasyon araçlarının iş görenler tarafından nasıl algılandığını saptamak ve demografik özelliklere göre iş görenlerin algılamalarında ne tür farklılıklar olduğunu ortaya koymaktır. Bu çerçevede, Mersin'deki bir sanayi işletmesinde iş görenlerin üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Sanayi işletmelerinin emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle motivasyon konusu bu işletmelerde ön plana çıkmaktadır.

Yapılan araştırmalar iş görenin demografik özellikleriyle motivasyon özendirici araçlarla bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. İş görenlerin motivasyonunu sağlamak, özendirici araçlar ile mümkün olmaktadır. İş görenlerin ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, işgörmeye istekleri ve verimlilikleri arttırabilecektir. İş görenlerin amacına ulaşmasına yardımcı olan

özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır (Eren 2001:492).

Sonuçta sanayi işletmelerinde motivasyonun yüksek olması verimlilik ve kar artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli iş görenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır (<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1956>). Bununla birlikte, işletmelerde kullanılan özendirme araçlarının iş görenler üzerindeki etkinliğinin, bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan, bu araçların etkinliği, toplumsal yapıya da bağlı olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001:146).

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak bir sanayi işletmesinde motivasyon ve motivasyonda kullanılan özendirme araçları ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Baş, 2001:11; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 51):

- Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde araştırmayı büyük gruplara dayandırmak mümkün olabilmektedir. Anketin bu özellikleri, araştırmacılara para ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Anket tekniği araştırmacının, bilgiye çok hızlı ve kolay erişimini sağlamaktadır.
- Anket ile insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamaları sağlanabileceğinden dolayı nesnellüğünün diğer yöntemlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Anket sorularının yazılı olması, katılımcıların bu soruları tekrar tekrar incelemesine ve dolayısıyla anketle ulaşılan bilgilerin doğruluğunun daha yüksek olmasına olanak sağlar.
- Anket tekniği sayesinde, daha geniş kitlelere ulaşıldığı için daha büyük örneklemle evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artması sağlanır.

3.3.1. Anketin Geliştirilmesi

Çalışmada, özendirme araçlarının etkinliğini ölçmek amacıyla kullanılan sorular, uzmanların ve pilot uygulamanın yapıldığı işletmedeki İK yöneticisinin görüşleri de alınarak oluşturulmuş; böylece yüzey geçerliliği (face validity) arttırılmıştır.

Anket iki kısımdan oluşmuştur ve ankette demografik sorular ile birlikte toplam 24 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmında demografik verilerle ilgili 8 soruya yer verilmiştir. Bu demografik sorular katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi, işletmedeki görevi ve gelir düzeyi bilgilerini edinmeyi amaçlamaktadır.

Anketin ikinci kısmında, literatür taraması, uzman görüşü ve pilot uygulamanın yapıldığı işletmenin yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda sanayi işletmesinin çoğunlukla kullanılmakta olduğu özendirme araçları ile ilgili 16 soruya yer verilmiştir. Özendirme araçları ile ilgili ölçeğin geliştirilmesinde, Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi ile Kovach'ın (1984, 1987) araştırmalarında kullandığı iş ile ilgili ihtiyaçların saptanmasına yönelik ifadelerden yararlanılmıştır. Anketimiz Toker, B (2006) yazdığı doktora tezinden elde edilmiştir.

Anketin son kısmında ise, özendirme araçları ile ilgili sorular Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur. Likert ölçeğinde yer alan sorular, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok (ne katılıyorum ne de katılmıyorum), katılıyorum, tamamen katılıyorum seçenekleri ile beşli biçimde yer almaktadır. Aşağıda belirtilen dört grup (örgütsel, psikolojik, ekonomik, sosyal) kapsamında yer alan soruların ilgili konulara dağılımına ait bilgi, ayrıntılarıyla sunulmaktadır.

Araştırma Modeli

Boyut	Ölçütler	Anket Sorusu
Örgütsel Motivasyon Araçları	İş yerimde etkin iyi bir iletişim ortamı vardır.	16
	İş yerimde takdir ve ödüllendirme sistemi adildir.	12
	İş yerimde dikey ve yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü uygulamaları işimi daha çekici kılar.	11
	İş yerimde çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara katılırlar.	10
	İş yerimde verilen mesleki/profesyonel eğitimler yeterlidir.	9
Psikolojik Motivasyon Araçları	İş yerimde iyi bir konuma sahibim.	6
	İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgürüm.	13
Ekonomik Motivasyon Araçları	İş yerimde ücret artışları tatminkardır.	1
	İş yerimde verilen primler yeterlidir.	2
	İş yerimde çalışanlara düzenli olarak kardan pay verilir.	3
Sosyal Motivasyon Araçları	İş yerimde çalışanların iş güvencesi vardır ve süreklidir.	4
	İş yerimde sağlık ve çalışma güvenliğine önem verilir.	5
	İş yerimde danışmanlık hizmetleri sorunlarımın çözümünde destek sağlar.	8
	İş yerimde çalışanlar arasındaki sosyal gruplara katılım yönetimde desteklenir.	14
	Boş zamanlarımızı değerlendirmek için yönetimde desteklenen sosyal uğraşlardan (spor, gezi, özel gün ve eğlenceler vb.) memnunum.	15

3.3.2. Pilot Uygulama

Anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, 2015 yılı Ocak ayında araştırma kapsamı dışında kalacak olan küçük bir Plastik Şişe Kapağı Üretim Tesisinde 30 kişilik bir çalışan grubu ile denenmiştir. Ayrıca, pilot uygulamanın gerçekleştirildiği işletmedeki yönetici ve insan kaynakları yöneticisi ile kullandıkları özendirme araçları üzerine görüşmeler gerçekleştirilerek anketin sektörel uygunluğu artırılmaya çalışılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloya göre $p < 0,05$ göre data setinin normal dağıldığı gözlemlenmiştir.

Faktörler	İstatistik	df	sig
Örgütsel	,977	98	,177
Ekonomik	,952	98	,101
Sosyal	,973	98	,138
Psikolojik	,957	98	,103

3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen demografik ve özendirme araçlarının motivasyon ile olan ilişkilerini sınamak ve motivasyona etkilerini saptamak amacıyla oluşturulan araştırmanın temel hipotezleri şunlardır:

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H1= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

H2= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H3= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H4= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında genel iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

H5= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında genel iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

H6= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında gelir durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H7= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında gelir durumlarına göre anlamlı bir fark vardır.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H8= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark vardır.

3.3.4. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları

Çalışmanın evreni, Mersin ilindeki bir sanayi işletmesinin iş görenleri olarak tespit edilmiştir. Özellikle sanayi işletmesinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda iş gören istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin kurumsallaşmış olmaları nedeniyle iş görenleri motive etme uygulamalarına yer vermeleridir. Ayrıca, çalışmanın yapıldığı sanayi işletmesinde yetkililer ile yapılan görüşmeler sonucunda motivasyon sağlamak için özendirme araçlarını kullanmakta oldukları görülmüştür.

Çalışma, 2014 Kasım 2015 Ocak ayları arasında yapılmıştır. Çalışma kapsamındaki sanayi işletmesi, 1994 yılında kurulmuş olup 21 yıldır hizmet vermektedir. Hedeflenen 1 haftalık sürede, 130 anket toplanmış bunların 32 tanesi eksik cevaplama ve kabul edilmeyecek düzeydeki tutarsızlık nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır. Böylelikle anketlerin 98 tanesi geçerli sayılmıştır.

3.3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Örneklem kapsamında yer alan işletmenin insan kaynakları yöneticisi ile öncelikle telefonla randevu alınarak görüşülmüş ve anket formlarının, tüm çalışanlar tarafından doldurulması istenmiştir. Katılımcı işletmeye anket formları elden teslim edilmiştir.

Çalışmaya katılan işletmenin insan kaynakları yetkilisi, işletme yönetiminin aldığı kararları ileri sürerek, anketlerin işgörenlere dağıtımının sadece insan kaynakları bölümü tarafından yapılabileceğini belirtmişlerdir. Bu noktada, anketlerin uygun bir şekilde cevaplanmasını sağlamak ve sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla, iş görenlere çalışma ilgili gerekli duyurunun yapılması ve anketlerin gönüllü olarak cevaplanması, cevaplamak isteyen işgörenlerin ise hemen her gün çeşitli nedenlerle uğradıkları İK ofisindeki bir kutudan alacakları anketleri doldurduktan sonra işletme içerisinde bulunan personel dilek ve şikayet kutularına konması için, İK departmanı yöneticisi ile gerekli işbirliği sağlanmıştır.

3.3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmaya katılan sanayi işletmesindeki iş görenlerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 15.0 istatistik

paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Analizler öncesinde ankette yer alan değişkenlerin aynı paralelde olması amacıyla ters (reverse) sorulan soruların tekrar kodlama (recode) işlemi ile dönüştürülmesi yapılmıştır.

Bu çerçevede, öncelikle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Sonrasında verilerin güvenilirliğini analiz etmek için Shapiro-Wilk testi uygulanmıştır. Daha sonra araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla korelasyon, t testi, Anova ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmada demografik değişkenlerle motivasyon özendirme araçları faktörleri arasında önemli ve dikkat çekici ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı hipotez testleri de yapılmıştır. Bu hipotez testleri için t testi, Anova ve Scheffe testlerinden yararlanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.4.1. Örnekleme İlişkin Bazı Tanımlayıcı Bilgiler

Anketin demografik değerlendirmeler bölümünde, anketi cevaplandıranlara; yaşları, cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim durumları ,kaç yıldır buldukları işyerinde ve sektörde çalıştıkları, görevlerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen bulgular Tablo 8 de yer almaktadır.

Tablo 8: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

	Frekans	Yüzde
YAŞ DÜZEYİ		
18-25	25	25,5
26-32	26	26,5
33-42	24	24,5
43-50	25	15,3
51 ve üzeri	8	8,2
Toplam	98	100,0
CİNSİYET		
Kadın	19	19,4
Erkek	79	80,6
Toplam	98	100,0

MEDENİ DURUM		
Evli	66	67,3
Bekar	32	32,7
Toplam	98	100,0
EĞİTİM		
İlköğrenim	64	65,3
Lise	21	21,4
Yükseköğrenim	13	13,3
Toplam	98	100,0
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
0-5	62	63,3
6-15	25	25,5
16 ve üzeri	11	11,2
Toplam	98	100,0
İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
0-1	21	21,4
1-5	40	40,8
6-10	10	10,2
11 ve üzeri	26	26,5
Toplam	98	100,0
GELİR DÜZEYİ		
Asgari	75	76,5
1000-2000	14	14,3
2001 ve üzeri	9	9,2
Toplam	98	100,0
GÖREV		
Müdür	7	7,1
Uzman	7	7,1
Uzman Yardımcısı	1	1
Şef	3	3,1
İşçi	80	81,6
Toplam	98	100,0

Demografik dağılımların bazılarında grupların homojenliğini sağlamak için grup birleştirmeleri yapılmıştır. Ankete katılan işgörenlerin %25,5'inin 18-25 yaş arasında, %26,5'inin 26-32 yaş arasında, %24,5'inin 33-42 yaş arasında, %15,3'ünün de 43-50 yaşta ve %8,2'sinin de 50 ve üzeri yaşta olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, sanayi sektöründe çalışanların çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların % 80,6'sının erkek, %19,4 'ünün ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ankete katılanlar arasında erkeklerin kadınlardan oldukça fazla sayıda olduklarını göstermektedir.

Ankete katılanların %67,3'ünün evli, %32,7'sinin de bekarlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğu evlilerden oluşmakla beraber aradaki fark oldukça fazladır.

Ankete katılanların %21,4'ünün lise mezunu, %13,3'ünün üniversite mezunu,%65,3'ünün ilköğretim mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %10,2'sinin 6-10 yıldır, %40,8'inin 1 – 5 yıldır, %21,4'ünün 1 yıldan daha az süredir, %10,8'inin 7 – 9 yıldır, %26,5'inin da 11 ve Üzerinde yıldan beri buldukları işyerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun buldukları işyerinde 1 - 5 yıldır çalışmakta oldukları görülmüştür.

Ankete katılanların %25,5'inin 6 – 15 yıldır, %63,3'ünün 0 - 5 yıldır ve %11,2'sinin de 16 ve üzerinde yıldan beri sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun 0-5 yıldır sanayi sektöründe çalışmakta oldukları tespit edilmiştir. Ankete katılanların, görev dağılımları Tablo 8'de izlendiğinde, ağırlıklı olarak %7,1'inin müdür, %7,1'inin uzman, %1'inin uzman yardımcısı, %3,1'inin şef ve %81,6'sının ise işçi olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %76,5'inin asgari düzeyde , %14,3'ünün 1000-2000 TL arasında ve %9,2'sininde 2001 ve üzerinde maaş aldıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanlarının çoğunun asgari düzeyde maaş aldıkları görülmüştür.

3.4.2. Araştırmanın Hipotez Testleri

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinebiliriz. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki düzeyini ölçer. Tablo 9'da özendirme araçlarının korelasyon matrisi incelendiğinde örgütsel, ekonomik, sosyal ve psikolojik motivasyon araçlarının bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir

Tablo 9 : Özendirme Araçları Korelasyon Matrisi

A

		Örgütsel Motivasyon Araçları	Ekonomik Motivasyon Araçları	Sosyal Motivasyon Araçları	Psikolojik Motivasyon Araçları
Örgütsel	Pearson Correlation	1	,682(**)	,763(**)	,676(**)
Motivasyon	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
Araçları	N	98	98	98	98
Ekonomik	Pearson Correlation	,682(**)	1	,695(**)	,591(**)
Motivasyon	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
Araçları	N	98	98	98	98
Sosyal	Pearson Correlation	,763(**)	,695(**)	1	,710(**)
Motivasyon	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
Araçları	N	98	98	98	98
Psikolojik	Pearson Correlation	,676(**)	,591(**)	,710(**)	1
Motivasyon	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
Araçları	N	98	98	98	98

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson correlation yani 'r' değeri -1 ile 1 aralığı arasında olur. Matriste verilen faktörler -1 veya 1 değerine ne kadar yakınsa aralarında o derece kuvvetli bir ilişki (korelasyon) vardır. Bu değer eksi işaretli ise iki faktör arasında ters ilişki vardır denir. Bu da faktörlerden biri artarsa diğeri azalır anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının gücü için 0.0 ile 0.2 arasında çok zayıf veya ihmal edilebilir; 0,2 ile 0,4 arasında zayıf, düşük ilişki; 0,4 ile 0,7 arasında orta derece ilişki; 0,7 ile 0,9 güçlü, yüksek ilişki; 0,9 ile 1,0 arasında çok yüksek ilişki vardır denir. Tablo 9' a bakıldığında ise örgütsel özendirme araçları ile sosyal motivasyon araçları arasında güçlü bir ilişki vardır ($r=0,763$), ekonomik ($r=0,682$) ve psikolojik ($r=0,676$) motivasyon araçlarıyla ise orta derecede bir ilişki gözlemlenmektedir. Ekonomik motivasyon araçlarıyla örgütsel ($r=0,682$), sosyal ($r=0,695$) ve psikolojik ($r=0,591$) motivasyon araçlarıyla orta derece bir ilişki gözlemlenmektedir. Sosyal motivasyon araçlarıyla örgütsel ($r=0,763$) ve psikolojik ($r=0,710$) motivasyon araçlarıyla güçlü, ekonomik ($r=0,695$) motivasyon araçlarıyla orta dereceli bir ilişki gözlemlenmektedir. Psikolojik motivasyon araçlarıyla sosyal ($r=0,710$) güçlü, örgütsel ($r=0,676$) ve ekonomik ($r=0,591$) motivasyon araçlarıyla orta düzeyde bir ilişki gözlemlenmektedir.

3.4.3 Demografik Değişkenlerle Özendirme Araçları Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında demografik değişkenler ile özendirme araçları arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı hipotez testleri geliştirilmiştir. Cinsiyet ile özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur.

H₀= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

H₂= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

Tablo:10

Özendirici Araçların Cinsiyete Göre " t " Testi

	Cinsiyet		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	t	N			
Örgütsel Motivasyon Araçları	Kadın	19	2,5684	,69045	,15840
	Erkek	79	2,5595	,88253	,09929
Ekonomik Motivasyon Araçları	Kadın	19	3,0351	1,18058	,27084
	Erkek	79	3,3080	1,12061	,12608
Sosyal Motivasyon Araçları	Kadın	19	2,7474	,80234	,18407
	Erkek	79	2,7013	,97553	,10976
Psikolojik Motivasyon Araçları	Kadın	19	2,6667	,87489	,20071
	Erkek	79	2,4515	,98571	,11090

Yapılan t testine göre cinsiyete göre özendirme araçlarının etkinliği değişmemiştir. Yani $p < 0.05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Yukarıda Tablo 10' de görüldüğü gibi işyerinde uygulanan örgütsel, ekonomik, sosyal ve psikolojik özendirme uygulamaları iş görenlerin kadın ve erkek olmasına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

		Levene's Test for		Equality of		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
Örgütsel	Equal variances assumed	1,623	,206	,041	96	,967	,00893	,21715	-,42210	,43996	
Motivasyon Araçları	Equal variances not assumed			,048	33,723	,962	,00893	,18695	-,37111	,38897	
Ekonomik	Equal variances assumed	,097	,756	-,944	96	,348	-,27293	,28927	-,84713	,30127	
Motivasyon Araçları	Equal variances not assumed			-,914	26,361	,369	-,27293	,29875	-,88661	,34075	
Sosyal	Equal variances assumed	1,199	,276	,191	96	,849	,04610	,24159	-,43344	,52565	
Motivasyon Araçları	Equal variances not assumed			,215	32,138	,831	,04610	,21431	-,39035	,48256	
Psikolojik	Equal variances assumed	2,054	,155	,872	96	,385	,21519	,24680	-,27471	,70509	
Motivasyon Araçları	Equal variances not assumed			,938	30,022	,356	,21519	,22931	-,25312	,68350	

Sonuç olarak Ho hipotezi kabul edilmiştir. H2 hipotezi ise red edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi medeni duruma göre özendirme araçlarının etkinliğini anlamaya ilişkindir. Bu manada aşağıdaki hipotez geliştirilmiş ve yine T testi ile işgörenlerin evli ve bekar olmalarına göre verdikleri cevaplardaki farklılaşmanın anlamlılığı ölçülmüştür.

H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur.

H1= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında medeni durumlarına göre anlamlı bir fark vardır.

Tablo 11 de H1 hipotezini test etmek için Ortalama ve T testine bakılmıştır.

Tablo11: Medeni Duruma Göre Özendirme Araçları Algılanması

	Medenidur	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel Araçlar	Evli	66	2,5545	,76605	,09429
	Bekar	32	2,5750	1,00290	,17729
Ekonomik Araçlar	Evli	66	3,2374	1,19795	,14746
	Bekar	32	3,2917	,99731	,17630
Sosyal Araçlar	Evli	66	2,7212	,94193	,11594
	Bekar	32	2,6875	,95301	,16847
Psikolojik Araçlar	Evli	66	2,3687	,96100	,11829
	Bekar	32	2,7500	,93517	,16532

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Std. Error			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Örgütsel Motivasyon Araçları	Equal variances assumed	4,272	,041	-,112	96	,911	-,02045	,18305	-,38381 ,34290
	Independent Samples Test			-,102	49,144	,919	-,02045	,20081	-,42396 ,38305
Ekonomik Motivasyon Araçları	Equal variances assumed	3,153	,079	-,222	96	,825	-,05429	,24493	-,54047 ,43189
	Independent Samples Test			-,236	72,599	,814	-,05429	,22984	-,51240 ,40382
Sosyal Motivasyon Araçları	Equal variances assumed	,028	,868	,166	96	,869	,03371	,20368	-,37058 ,43800
	Independent Samples Test			,165	60,814	,870	,03371	,20451	-,37526 ,44268
Psikolojik Motivasyon Araçları	Equal variances assumed	,000	,999	-1,858	96	,066	-,38131	,20523	-,78869 ,02606
	Independent Samples Test			-1,876	62,994	,065	-,38131	,20328	-,78753 ,02491

Medeni duruma göre işgörenlerin örgütsel özendirme araçlarına verdikleri cevaplar istatistiksel olarak ($p < 0,05$) önem düzeyinde anlamlı bir biçimde farklılık göstermektedir. Buna göre örgütsel özendirme araçlarını bekar olanların evli olanlara göre daha çok algıladığı gözlemlenmiştir. Medeni durum ile ilgili ekonomik, psikolojik ve sosyal özendirme araçları arasında ($p < 0,05$) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sonuç olarak H1 hipotezi kabul edilmiştir, H0 hipotezi red edilmiştir.

Tablo 12 de H3 (H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark yoktur. H3= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında yaşlarına göre anlamlı bir fark vardır.) hipotezini test etmek için Ortalama ve Varyans analizi tekniklerine başvurulmuştur.

Tablo 12: Yaşa Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Motivasyon Araçları	18-25	25	2,6400	1,08012	,21602
	26-32	26	2,6462	,69813	,13691
	33-42	24	2,4917	,77117	,15742
	43-50	15	2,2533	,86674	,22379
	51 üzeri	8	2,8250	,59940	,21192
	Total	98	2,5612	,84544	,08540
Ekonomik Motivasyon Araçları	18-25	25	3,2933	1,04226	,20845
	26-32	26	3,4359	,99675	,19548
	33-42	24	3,2917	1,34169	,27387
	43-50	15	2,6222	1,08281	,27958
	51 üzeri	8	3,6250	1,03030	,36426
	Total	98	3,2551	1,13145	,11429
Sosyal Motivasyon Araçları	18-25	25	2,7520	1,15943	,23189
	26-32	26	2,7769	,84157	,16505
	33-42	24	2,6417	,93990	,19186
	43-50	15	2,4000	,70912	,18310
	51 üzeri	8	3,1500	,86685	,30648
	Total	98	2,7102	,94077	,09503
Psikolojik Motivasyon Araçları	18-25	25	2,8000	1,02740	,20548
	26-32	26	2,7564	,91193	,17885
	33-42	24	2,1944	,94749	,19341
	43-50	15	2,0444	,69996	,18073
	51 üzeri	8	2,0167	1,01965	,36050
	Total	98	2,4932	,96470	,09745

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Motivasyon Araçları	Between Groups	2,437	4	,609	,847	,499
	Within Groups	66,895	93	,719		
	Total	69,333	97			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Between Groups	8,021	4	2,005	1,606	,179
	Within Groups	116,157	93	1,249		
	Total	124,178	97			
Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	3,263	4	,816	,919	,457
	Within Groups	82,587	93	,888		
	Total	85,850	97			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Between Groups	9,364	4	2,341	2,691	,036
	Within Groups	80,909	93	,870		
	Total	90,273	97			

Tablolar incelendiğinde ankete katılan çalışanların daha genç olanlarının ortalamasının daha yaşlı olanlara göre yüksek olduğu görülmektedir. Yani örneklemin 18-25 yaş aralığında olanların verdikleri cevapların ortalaması 2.8 iken yaş aralığı arttıkça 26-32 yaş aralığında 2.7 ve 2.1 gibi azaldığı görülmektedir. O halde örneklemin yaş aralığı arttıkça psikolojik özendirme araçlarına karşı daha negatif bir algı içinde oldukları görülmektedir. Bu durumu meslekte henüz yeni genç olanlar için psikolojik özendirme araçlarının daha deneyimli yaşlı çalışanlara göre daha önemli ve motive edici olması şeklinde açıklarız. Buna göre H3 hipotezi kabul edilir, H0 hipotezi red edilir.

Yaş Durumuna Göre çoklu karşılaştırma - Scheffe Testi Sonucu

Dependent Variable	(I) Yaş	(J) Yaş	Mean		Sig	Lower Bound	Upper Bound
			Difference	Std Error			
PSYCHOLOGICFACTORS	18-25	26-32	,04359	,26127	1,000	-,7776	,8648
		33-42	,60556	,26655	,280	-,2322	1,4433
		43-50	,75556	,30463	,198	-,2019	1,7130
		51 üzeri	,38333	,37888	,905	-,8075	1,5741
	26-32	18-25	-,04359	,26127	1,000	-,8648	,7776
		33-42	,56197	,26403	,346	-,2679	1,3918
		43-50	,71197	,30242	,245	-,2386	1,6625
		51 üzeri	,33974	,37711	,936	-,8455	1,5250
	33-42	18-25	-,60556	,26655	,280	-1,4433	,2322
		26-32	-,56197	,26403	,346	-1,3918	,2679
		43-50	,15000	,30700	,993	-,8149	1,1149
		51 üzeri	-,22222	,38079	,987	-1,4190	,9746
	43-50	18-25	-,75556	,30463	,198	-1,7130	,2019
		26-32	-,71197	,30242	,245	-1,6625	,2386
		33-42	-,15000	,30700	,993	-1,1149	,8149
		51 üzeri	-,37222	,40835	,934	-1,6557	,9112
	51 üzeri	18-25	-,38333	,37888	,905	-1,5741	,8075
		26-32	-,33974	,37711	,936	-1,5250	,8455
		33-42	,22222	,38079	,987	-,9746	1,4190
		43-50	,37222	,40835	,934	-,9112	1,6557

Örneklem dağılımı eşit olmadığı için yapılan Scheffe testine göre altgruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yani $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

H4 (H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur. H4= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark vardır.) hipotezini test etmek için Ortalama ve Varyans analizi tekniklerine başvurulmuştur.

Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Motivasyon Araçları	İlköğretim	64	2,4969	,89442	,11180
	Lise	21	2,9429	,73251	,15985
	Üniversite	13	3,2615	,55609	,15423
	Total	98	2,5612	,84544	,08540
Ekonomik Motivasyon Araçları	İlköğretim	64	3,2083	1,24368	,15546
	Lise	21	3,5238	,88551	,19323
	Üniversite	13	3,0513	,85901	,23825
	Total	98	3,2551	1,13145	,11429
Sosyal Motivasyon Araçları	İlköğretim	64	2,6281	1,02593	,12824
	Lise	21	3,0762	,71408	,15582
	Üniversite	13	2,5231	,68575	,19019
	Total	98	2,7102	,94077	,09503
Psikolojik Motivasyon Araçları	İlköğretim	64	2,4531	,96749	,12094
	Lise	21	2,9524	,91461	,19958
	Üniversite	13	1,9487	,71810	,19917
	Total	98	2,4932	,96470	,09745

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Motivasyon Araçları	Between Groups	4,491	2	2,246	3,290	, 042
	Within Groups	64,842	95	,683		
	Total	69,333	97			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Between Groups	2,196	2	1,098	, 855	,428
	Within Groups	121,982	95	1,284		
	Total	124,178	97			
Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	3,699	2	1,850	2,139	, 123
	Within Groups	82,151	95	,865		
	Total	85,850	97			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Between Groups	8,385	2	4,192	4,864	, 010
	Within Groups	81,889	95	,862		
	Total	90,273	97			

Tablolar incelendiğinde ankete katılan çalışanların örgütsel motivasyon araçlarına olan algılarının eğitim durumu arttıkça arttığı görülmüştür. Eğitim düzeyi düştükçe örgütsel motivasyon araçlarına karşı daha negatif bir tutum sergiledikleri gözlenmektedir. Aynı zamanda psikolojik motivasyon araçlarına baktığımızda lise mezunlarının verdiği cevaplara göre 2.9 ortalama ile daha fazla iken ilköğrenim mezunları 2.4, üniversite mezunlarını 1.9 ile daha negatif bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Özendirme araçlarına ilişkin algıda eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını test etmek için varyans analizi yapılmış, örgütsel motivasyon araçlarından ve psikolojik motivasyon araçlarına ilişkin algıda anlamlı farklılık olduğu söylenebilir (Örgütsel Motivasyon Araçları $0,042 < 0,05$, Psikolojik Motivasyon Araçları $0,010 < 0,05$). Ancak bu farklılığın hangi eğitim grupları arasında olduğunu görmek için Scheffe testi yapılmıştır.

Eğitim Durumuna göre Scheffe Testi

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) EgitDur	(J) EgitDur	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGANIZATIONALMOTIVATORS	ilkogrenim	lise	-,44598	,20777	,105	-,9627	,0707
		universite	,23534	,25133	,646	-,3897	,8604
	lise	ilkogrenim	,44598	,20777	,105	-,0707	,9627
		universite	,68132	,29156	,070	-,0437	1,4064
	universite	ilkogrenim	-,23534	,25133	,646	-,8604	,3897
		lise	-,68132	,29156	,070	-1,4064	,0437
ECONOMICMOTIVATORS	ilkogrenim	lise	-,31548	,28497	,544	-1,0241	,3932
		universite	,15705	,34472	,902	-,7002	1,0143
	lise	ilkogrenim	,31548	,28497	,544	-,3932	1,0241
		universite	,47253	,39989	,500	-,5219	1,4670
	universite	ilkogrenim	-,15705	,34472	,902	-1,0143	,7002
		lise	-,47253	,39989	,500	-1,4670	,5219
SOCIALMOTIVATORS	ilkogrenim	lise	-,44807	,23386	,165	-1,0296	,1335
		universite	,10505	,28290	,933	-,5985	,8086
	lise	ilkogrenim	,44807	,23386	,165	-,1335	1,0296
		universite	,55311	,32817	,247	-,2630	1,3692
	universite	ilkogrenim	-,10505	,28290	,933	-,8086	,5985
		lise	-,55311	,32817	,247	-1,3692	,2630
PSYCHOLOGICFACTORS	ilkogrenim	lise	-,49926	,23349	,107	-1,0799	,0814
		universite	,50441	,28244	,208	-,1980	1,2068
	lise	ilkogrenim	,49926	,23349	,107	-,0814	1,0799
		universite	1,00366*	,32765	,011	,1888	1,8185
	universite	ilkogrenim	-,50441	,28244	,208	-1,2068	,1980
		lise	-1,00366*	,32765	,011	-1,8185	-,1888

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Grupların verdikleri cevaplar arasında psikolojik motivasyon faktörlerinde 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe Testi uygulanmıştır. Yaptığımız Scheffe testi sonuçlarına göre farklılığın lise ve üniversite mezunlarının arasında olduğu gözlemlenmiştir ($p=0,011 < 0,05$). Örgütsel özendirme araçlarıyla eğitim düzeyleri alt grupları arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir. Buna göre H4 hipotezi kabul edilirken H0 hipotezi red edilir.

H5 (H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında genel iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark yoktur. H5= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında genel iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark vardır.) hipotezini test etmek için Ortalama ve Varyans analizine bakılmıştır.

Tablo 14: Genel İş Deneyimine Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Motivasyon Araçları	0-5	62	2,6290	,86373	,10969
	6-15	25	2,5040	,73057	,14611
	16 ve üzeri	11	2,3091	,99745	,30074
	Total	98	2,5612	,84544	,08540
Ekonomik Motivasyon Araçları	0-5	62	3,3011	1,08929	,13834
	6-15	25	3,1733	1,19846	,23969
	16 ve üzeri	11	3,1818	1,30268	,39277
	Total	98	3,2551	1,13145	,11429
Sosyal Motivasyon Araçları	0-5	62	2,7000	,97156	,12339
	6-15	25	2,8160	,78935	,15787
	16 ve üzeri	11	2,5273	1,12525	,33927
	Total	98	2,7102	,94077	,09503
Psikolojik Motivasyon Araçları	0-5	62	2,6452	,93285	,11847
	6-15	25	2,3467	,97411	,19482
	16 ve üzeri	11	1,9697	,97131	,29286
	Total	98	2,4932	,96470	,09745

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Motivasyon Araçları	Between Groups	1,066	2	,533	,742	,479
	Within Groups	68,266	95	,719		
	Total	69,333	97			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Between Groups	,357	2	,179	,137	,872
	Within Groups	123,821	95	1,303		
	Total	124,178	97			
Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	,654	2	,327	,365	,695
	Within Groups	85,195	95	,897		
	Total	85,850	97			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Between Groups	4,983	2	2,492	2,775	,067
	Within Groups	85,290	95	,898		
	Total	90,273	97			

Genel iş deneyimine baktığımızda $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu duruma göre H5 hipotezi red edilirken, H0 hipotezi kabul edilir.

H7 (H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında gelir durumlarına göre anlamlı bir fark yoktur. H7= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında gelir durumlarına göre anlamlı bir fark vardır.) hipotezini test etmek için Ortalama ve Varyans analiz tekniklerine başvurulmuştur.

Tablo 15: Gelir Durumuna Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Motivasyon Araçları	asgari	75	2,6133	,90125	,10407
	1000-2000	14	2,5000	,73485	,19640
	2001 ve üzeri	9	2,2222	,33830	,11277
	Total	98	2,5612	,84544	,08540
Ekonomik Motivasyon Araçları	asgari	75	3,3422	1,21795	,14064
	1000-2000	14	2,9762	,56181	,15015
	2001 ve üzeri	9	2,9630	,99225	,33075
	Total	98	3,2551	1,13145	,11429
Sosyal Motivasyon Araçları	Asgari	75	2,7680	,98970	,11428
	1000-2000	14	2,5000	,81051	,21662
	2001 ve üzeri	9	2,5556	,68394	,22798
	Total	98	2,7102	,94077	,09503
Psikolojik Motivasyon Araçları	Asgari	75	2,6756	,94753	,10941
	1000-2000	14	2,0714	,93533	,24998
	2001 ve üzeri	9	1,6296	,30932	,10311
	Total	98	2,4932	,96470	,09745

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Motivasyon Araçları	Between Groups	1,290	2	,645	,901	,410
	Within Groups	68,042	95	,716		
	Total	69,333	97			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Between Groups	2,426	2	1,213	,947	,392
	Within Groups	121,752	95	1,282		
	Total	124,178	97			
Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	1,084	2	,542	,608	,547
	Within Groups	84,765	95	,892		
	Total	85,850	97			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Between Groups	11,696	2	5,848	7,070	,001
	Within Groups	78,577	95	,827		
	Total	90,273	97			

Gelir düzeyine bakıldığında, psikolojik motivasyon araçlarını algılamada farklılıklar gözlemlenmiştir. Buna göre asgari ücretlilerin bu soruya verdikleri cevapların ortalaması 2.6 olup, 1000 ve 2000 ücret alanların ortalaması 2.0 olurken 2001 ve üzeri ücret alanların ortalaması 1.6' dır. Yani araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyi arttıkça psikolojik motivasyon uygulamalarının etkisi azaldığı ya da çalışanların bunlara ilişkin daha negatif bir algıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ancak farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için alt grupların değerlerine bakmak gerekir. Bunun için Scheffe testi yapılmıştır.

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Gelir	(J) Gelir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ORGANIZATIONALMOTIVATORS	asgari	1000-2000	,11333	,24639	,900	-,4994	,7261
		2001 ve üzeri	,39111	,29855	,427	-,3513	1,1336
	1000-2000	asgari	-,11333	,24639	,900	-,7261	,4994
		2001 ve üzeri	,27778	,36158	,745	-,6214	1,1770
	2001 ve üzeri	asgari	-,39111	,29855	,427	-1,1336	,3513
		1000-2000	-,27778	,36158	,745	-1,1770	,6214
ECONOMICMOTIVATORS	asgari	1000-2000	,36603	,32959	,542	-,4536	1,1857
		2001 ve üzeri	,37926	,39936	,638	-,6139	1,3724
	1000-2000	asgari	-,36603	,32959	,542	-1,1857	,4536
		2001 ve üzeri	,01323	,48368	1,000	-1,1896	1,2161
	2001 ve üzeri	asgari	-,37926	,39936	,638	-1,3724	,6139
		1000-2000	-,01323	,48368	1,000	-1,2161	1,1896
SOCIALMOTIVATORS	asgari	1000-2000	,26800	,27501	,623	-,4159	,9519
		2001 ve üzeri	,21244	,33322	,816	-,6162	1,0411
	1000-2000	asgari	-,26800	,27501	,623	-,9519	,4159
		2001 ve üzeri	-,05556	,40358	,991	-1,0592	,9481
	2001 ve üzeri	asgari	-,21244	,33322	,816	-1,0411	,6162
		1000-2000	,05556	,40358	,991	-,9481	1,0592
PSYCHOLOGICFACTORS	asgari	1000-2000	,60413	,26478	,079	-,0543	1,2626
		2001 ve üzeri	1,04593	,32083	,006	,2481	1,8438
	1000-2000	asgari	-,60413	,26478	,079	-1,2626	,0543
		2001 ve üzeri	,44180	,38857	,526	-,5245	1,4081
	2001 ve üzeri	asgari	-1,04593	,32083	,006	-1,8438	-,2481
		1000-2000	-,44180	,38857	,526	-1,4081	,5245

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Grupların verdikleri cevaplar arasında psikolojik motivasyon faktörlerinde 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe Testi uygulanmıştır. Yaptığımız Scheffe testi sonuçlarına göre Psikolojik motivasyon araçların da, Asgari ve 2001 üzeri ücret alanların verdiği cevaplar arasında farklılık gözlemlenmiştir ($p=0,06 < 0,05$). Örgütsel özendirme araçlarıyla gelir düzeyi alt grupları arasında farklılık gözlemlenmemiştir. Buna göre H_0 hipotezi red edilirken H_7 kabul edilebilir

Tablo 16 da H_8 (H_0 = İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark yoktur. H_8 = İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş yerindeki pozisyonlarına göre anlamlı bir fark vardır.) hipotezini test etmek için Ortalama ve Varyans analizi tekniklerine başvurulmuştur.

Tablo 16: İş Yerindeki Pozisyona Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Motivasyon Araçları	mudur	7	2,2000	,25820	,09759
	uzman	7	2,5429	,85412	,32283
	uzmyrd	1	2,6000	.	.
	sef	3	2,4000	,34641	,20000
	iscı	80	2,6000	,89443	,10000
	Total	98	2,5612	,84544	,08540
Ekonomik Motivasyon Araçları	mudur	7	2,9524	,98936	,37394
	uzman	7	3,2381	,68622	,25937
	uzmyrd	1	3,0000	.	.
	sef	3	2,3333	,00000	,00000
	iscı	80	3,3208	1,19002	,13305
	Total	98	3,2551	1,13145	,11429
Sosyal Motivasyon Araçları	mudur	7	2,4857	,69144	,26134
	uzman	7	2,7143	,74706	,28236
	uzmyrd	1	2,8000	.	.
	sef	3	2,7333	,11547	,06667
	iscı	80	2,7275	1,00139	,11196
	Total	98	2,7102	,94077	,09503
Psikolojik Motivasyon Araçları	mudur	7	1,6190	,29991	,11336
	uzman	7	2,4762	,81325	,30738
	uzmyrd	1	2,0000	.	.
	sef	3	1,7778	,38490	,22222
	iscı	80	2,6042	,98953	,11063
	Total	98	2,4932	,96470	,09745

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Motivasyon Araçları	Between Groups	1,116	4	,279	,380	,822
	Within Groups	68,217	93	,734		
	Total	69,333	97			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Between Groups	3,603	4	,901	,695	,597
	Within Groups	120,575	93	1,297		
	Total	124,178	97			
Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	,386	4	,097	,105	,980
	Within Groups	85,463	93	,919		
	Total	85,850	97			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Between Groups	8,115	4	2,029	2,296	,065
	Within Groups	82,158	93	,883		
	Total	90,273	97			

Pozisyon'a (ünvan) baktığımızda $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bu duruma göre H8 hipotezi red edilirken, H0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 17 de, H6 (H0= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark yoktur. H6= İş görenlerin özendirme araçlarını algılamaları arasında iş deneyimlerine göre anlamlı bir fark vardır.) hipotezini test etmek için Ortalama ve Varyans analizi teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 17: İş Deneyimine Göre Motivasyon Faktörlerinin Algılanması

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Örgütsel Motivasyon Araçları	0-1	21	2,4762	,82578	,18020
	1-5	40	2,6950	,89556	,14160
	6-10	10	2,0200	,71461	,22598
	11 ve üzeri	26	2,6385	,79603	,15611
	5	1	2,4000	.	.
	Total	98	2,5612	,84544	,08540
Ekonomik Motivasyon Araçları	0-1	21	3,1587	1,11365	,24302
	1-5	40	3,4000	1,10734	,17509
	6-10	10	2,4000	1,20493	,38103
	11 ve üzeri	26	3,4615	1,07114	,21007
	5	1	2,6667	.	.
	Total	98	3,2551	1,13145	,11429
Sosyal Motivasyon Araçları	0-1	21	2,5619	,75530	,16482
	1-5	40	2,8250	1,07674	,17025
	6-10	10	2,5200	,88544	,28000
	11 ve üzeri	26	2,7154	,91069	,17860
	5	1	3,0000	.	.
	Total	98	2,7102	,94077	,09503
Psikolojik Motivasyon Araçları	0-1	21	2,7460	,96554	,21070
	1-5	40	2,5833	,94205	,14895
	6-10	10	2,2333	1,19722	,37859
	11 ve üzeri	26	2,2692	,89948	,17640
	5	1	2,0000	.	.
	Total	98	2,4932	,96470	,09745

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel Motivasyon Araçları	Between Groups	3,978	4	,995	1,415	,235
	Within Groups	65,355	93	,703		
	Total	69,333	97			
Ekonomik Motivasyon Araçları	Between Groups	9,801	4	2,450	1,992	,102
	Within Groups	114,377	93	1,230		
	Total	124,178	97			
Sosyal Motivasyon Araçları	Between Groups	1,435	4	,359	,395	,812
	Within Groups	84,414	93	,908		
	Total	85,850	97			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Between Groups	3,890	4	,973	1,047	,387
	Within Groups	86,383	93	,929		
	Total	90,273	97			

İş deneyimine bakıldığında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Buna göre H0 hipotezi kabul edilirken H6 hipotezi red edilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon kavramına genel olarak bakıldığında insanı davranışa yönlendiren, bu davranışlara yön veren, bu davranışın derecesini belirleyen ve davranışların devamını sağlayan mekanizma olduğu görülmektedir. Motive edilen davranışlar belli bir amaca yönelik olup, çalışanın tatmin olmasını ve işini sevmesini sağlar. Böylelikle hem kendisi için hem de şirket için daha verimli olur. Motivasyonu özendirici araçlar kişiden kişiye değişmektedir. Kişinin psikolojik yapısından dolayı, onları motive edecek olan araçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Motivasyonu özendirici araçlar kişinin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak birbiriyle ilişkilendirilmelidir.

Demografik özellikler insanın istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı düşünülürse motivasyonu tesvik edici bu araçların da kişilere göre değişeceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışan için önemli olan motivasyon faktörü diğeri için önemli olmayabilir. Dolayısıyla motivasyonun çok boyutlu olarak düşünülmesi gereken bir kavram olduğu ve ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel boyutlar üzerinde duran araştırmaların, daha iyi değerlendirilmesi açısından yol gösterici olacağı söylenebilir. Bu araştırmanın amacı, bir sanayi işletmesinde sunulan motivasyon araçlarının iş görenler tarafından nasıl algılandığını saptamak ve demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, genel iş deneyimi, eğitim durumu, bulunduğu pozisyon, ücret) iş görenlerin algılamalarında ne tür farklılıklar olduğunu ortaya koymaktır. İş görenlerin motivasyonlarını en etkin biçimde özendirme araçları ile sağlamak mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:95), iş görenlerin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi tür özendirme araçları ile motive edilebileceğini öngörebilen bir işletmenin, iş doyumunu, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırabileceğini ifade etmektedir.

Eren, (2001:492) İş görenlerin motivasyonunu en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu vurgulamakta ve iş görenlerin ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimliliklerinin arttırılabileceğini söylemektedir. İş görenlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır.

Özendirme (motivasyon) araçları, iş görenlerin motivasyonlarını arttırmak ve onların işlerinde verimli olabilmelerini sağlamak için, yönetim tarafından karşılanması gereken, birinci ve ikinci derecedeki ihtiyaçlarına ve motivlerine yönelik doyumlarını sağlamak amacıyla kullanılan araçlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, özendirme araçları, iş görenlerin örgütçe karşılanan ihtiyaçları ve motiv yapıları ile ilişkileri doğrultusunda değerlendirilerek gruplanmış ve adlandırılmışlardır. Araştırmanın temel hipotezleri olan; ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile demografik özellikler arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezler, yapılan Anova ve t testi ile sınanmıştır.

Bu çerçevede araştırma bulgularımız da , psikolojik özendirme araçları olarak saptanan; statü, çalışmadaki bağımsızlık, yetki devri gibi unsurlara verilen önem ilk sırada yer almıştır. Günümüzde birçok işveren, iş görenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal araçlarla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında, iş görenlerin mutlu ve sağlıklı bir ortam içinde yaşamaları oldukça önemlidir. Bunun için de yöneticiler psiko-sosyal içerikli araçları yeri ve zamanı geldiğinde özendirici olarak kullanabilirler. Ekonomik araçlar iş görenin maddi yönüne seslenirken psiko-sosyal araçlar manevi yönüne seslenir. Bu bağlamda bireyin motivasyonunu sağlayan ve onu tatmin eden pek çok psiko-sosyal araç sayılabilir (Şimşek vd., 2008: 180-181). Birçok işletmede pek dikkate alınmayan bu tür araçlar günümüzde etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır.

Yapılan korelasyon analizine göre, örgütsel özendirme araçları ile sosyal motivasyon araçları arasında güçlü bir ilişki vardır ($r=0,763$), ekonomik ($r=0,682$) ve psikolojik ($r=0,676$) motivasyon araçlarıyla ise orta derecede bir ilişki gözlemlenmektedir. Ekonomik motivasyon araçlarıyla örgütsel ($r=0,682$), sosyal ($r= 0,695$) ve psikolojik ($r=0,591$) motivasyon araçlarıyla orta derece bir ilişki gözlemlenmektedir. Sosyal motivasyon araçlarıyla örgütsel ($r=0,763$) ve psikolojik ($r=0,710$) motivasyon araçlarıyla güçlü, ekonomik ($r=0,695$) motivasyon araçlarıyla orta dereceli bir ilişki gözlemlenmektedir. Psikolojik motivasyon araçlarıyla sosyal ($r=0,710$) güçlü, örgütsel ($r=0,676$) ve ekonomik ($r=0,591$) motivasyon araçlarıyla orta düzeyde bir ilişki gözlemlenmektedir.

Korelasyon analizi yapıldıktan sonra, cinsiyete göre gruplar arasındaki farklılığın olup olmadığını ölçmek için t testi yapılmıştır. Gruplar arasında farklılıklar var ise bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için istatistiklerine bakılarak bir sonuca ulaşılmıştır.

Yapılan t testine göre cinsiyet ile hiç bir özendirme aracı arasında 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. İşyerinde uygulanan örgütsel, ekonomik, sosyal ve psikolojik özendirme araçlarına olan algının iş görenlerin kadın ve erkek olmasına göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır.

Daha sonra ikiden fazla cevap kullanılan demografik sorulara Anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi yapılarak farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Anova homojenliği testi yapılarak tespit ettiğimiz farklılık olan değişkenlerin anlamlılık değerleri bulunmuştur. Anlamlılık değerlerine göre de çoklu karşılaştırmalar tablosunda (Scheffe Testi) bu farklılığın nedeninin nereden kaynaklandığı bulunmaya çalışılmıştır.

Yapılan Anova testine göre ; eğitimi düzeyi yüksek olanlarla, olmayanların psikolojik özendirme araçlarına yaklaşımları farklıdır. Eğitim düzeyi yüksek olanlar, psikolojik özendirme araçlarını algılama da daha negatif bir tutum sergilerken, lise mezunlarının cevaplarında kararsızlık gözlemlenmiş, ilköğretim mezunları ise psikolojik motivasyon araçlarına algısı daha kararsız olmuştur. Eğitim durumunun alt grupları arasında farklılığın nereden kaynaklandığını saptamak amacıyla Scheffe testi yapılmıştır. Yaptığımız Scheffe testi sonuçlarına göre farklılığın lise ve üniversite mezunları arasında olduğu gözlemlenmiştir.

İş görenlerin yaşlarına göre, özendirme araçlarına yaklaşımları farklılık göstermektedir. Yaş azaldıkça psikolojik özendirme araçlarına olan algı artmıştır. Yani 18-25 yaş aralığındaki iş gören iş yerinde yetki ve sorumluluk alma, iyi bir konuma sahip olma, çalışmada bağımsız olma gibi faktörlere daha fazla algılamaktadır. Aynı zamanda örgütsel motivasyon araçlarına olan algı, eğitim düzeyi arttıkça artmıştır. Yani örgütsel motivasyon araçlarını algılama da mesleki eğitimler, kararlara katılma, takdir görme, ödüllendirme vs. gibi faktörler yaşla doğru orantılı bir şekilde artmıştır.

İş görenlerin pozisyonlarına (ünvan) göre yani buldukları pozisyonlara göre, $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir.

İş görenlerin gelirlerine göre, özendirme araçlarına yaklaşımları farklılık göstermektedir. Yani statü, çalışmadaki bağımsızlık, yetki devri gibi unsurlara olan algı asgari ücret düzeyindekiler de daha pozitif iken, 1000-2000 ücret düzeyindekilerde daha kararsız, 2001 ve üzeri ücret düzeyindekiler daha negatif bir algıya sahiptir. Gruplara arası farkın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için Scheffe testi yapılmıştır. Scheffe testi sonuçlarına göre Psikolojik motivasyon araçların da, Asgari ve 2001 üzeri ücret alanların verdiği cevaplar arasında bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir ($p = 0,06 < 0,05$).

İş görenlerin iş deneyimi ve genel iş deneyimlerine göre, $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Motivasyon konusunun, birbiriyle çok yönlü ve karmaşık ilişkiler içinde bulunan bir çok faktörün etkisi altında olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle bu çalışma kapsamındaki önerilerin, sistem yaklaşımı çerçevesinde bütünlük ve etkileşim içinde değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Ayrıca her kurumun yapısı, işleyişi ve etken durumsal değişkenleri farklı olduğu gibi çalışanların da insanın doğasından ve iş hayatının dinamiklerinden kaynaklanan karmaşık yapısı ve bu yapıya uygun beklenti ve ihtiyaçlarının olması, önerilerin durumsallık yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesi gereği de unutulmamalıdır.

Yönetim tarafında iş görenlerin motive edilmesinin, işletme üzerinde olumlu sonuçları olduğu bir gerçektir. Bu nedenle iş görenleri motive olmaları gerekliliği yanında, bu motivasyonun bir süreklilik arz ettiğini de yöneticilerin unutmaması gerekir. Sürekli değişen şartlara ve iş görenin demografik özelliklerindeki değişmelere bağlı olarak iş görenlere yeni motivasyon araçlarının sunulması gerekmektedir.

Motivasyonla ilgili süreç insansal, örgütsel ve toplumsal sistemlerle ilgili olduğundan, motivasyon çalışmalarında olumlu sonuçlar alabilmek uzun süreli çalışmaları gerektirir. Bu nedenle motivasyonla ilgili iyileştirme çalışmalarında kısa sürede önemli

değişiklikler yapılması zordur ve böyle bir beklentiye girmek de yanlış olabilir. Bu süreçte iki kesimin de birbirleriyle etkileşim içerisinde, motivasyonu bir yaşam biçimi olarak kabullenmesi, sürece sabırla katkılar sağlaması, sonuca götürücü çabaları desteklemesi ve uygun olanları hayata geçirmesi, motivasyondan beklenen faydayı optimum kılacaktır.

ÖNERİLER

- İş görenlerin özendirme araçları (özellikle psikolojik ve örgütsel) yönetim tarafında dikkate alınarak performansları ve verimliliği arttıran motivatörlerin kullanımı ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır.
- Mesleki bilgilerin yetersiz olduğu konular, tespit edilerek işletme içi eğitim programları düzenlenebilir. İş görenlerin kendilerini eğitme ve yetiştirme imkânları daha da artırılmalı ve bütün iş görenlere bu imkânlar sağlanabilmelidir. Kendini eğitmek isteyenlere özel eğitimler de verilebilir.
- Yapılan işin karşılığı olan ücretin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Yönetim tarafından çalışanların motivasyonlarını arttırmak için belirli aralıklarla çalışanların istekleri değerlendirilerek rotasyon programları düzenlenebilir.
- Yöneticiler iş görenler açısından ne gibi faaliyetler daha yararlı olacak bunları araştırıp, iş görenlere bu konularda faaliyetler düzenleyebilir.
- İş görenlere yetki ve sorumluluk vermek, onlara bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri görevler vermek, başarılarında dolayı onlara ödül ve ekstra ücret vermek, şirkete karşı olumlu tutumlar sergilemelerini sağlayacaktır. İş görenler yaptıkları iş ile ilgili olarak kendilerine sorumluluk verildiğini ve sorumluluk verilmesinin onları motive ettiğini ifade etmektedirler.
- İşyeri içerisinde veya dışarısında yapılacak bazı aktivitelerle, iş bir eğlenceye dönüştürülerek iş görenlerin stres ortamından uzaklaşması sağlanmalı, iş ortamındaki monotonluğun kırılabilmesi ve olası gerginliklerin giderilebilmesi için, iş gören arasında

düzenlenecek sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler oluşturularak, iş görenin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi. (İkinci Basım). Ceylan, R. (Ed.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları.

Acar, A. C. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Altıncı Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

Açıkalın, A. (1996). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Ankara: Pagem Yayıncılık.

Akal, Z. (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. (Altıncı Baskı) (No:473). Ankara: MPM Yayınları.

Akat, İ., Budak, Gönül., Budak, Gülen. (1994). İşletme Yönetimi, İstanbul:Beta Basım Yayın, 217.

Aktan, C. C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Aldemir , C., Ataol, A., Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Dördüncü Baskı). İzmir: Barış Yayınları.

Aldemirler, M. C. (1996). Personel Yönetimi. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Alkış, H. (2008). Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, Kamu-İş Dergisi, Cilt:10, Sayı:2, s.79-96.

Allahverdi, M. (2006). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalara Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Alpugan, O. (1998). Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Ankara: Özgün Matbaacılık.

Altuğ, D. (1997). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara: İntermat Yayıncılık.

Anderson, R. E., Hair, J. F.Jr. ve Bush, A. J. (1992). Professional Sales Management (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Argon, T., Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

Arıcı, K. (1999). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Dersleri, TES-İŞ eğitim yayınları Ankara, 52.

Arısoy, B. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Armstrong, M. (2006). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (Third Edition). Kogan Page, London .

Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan kaynaklarını verimliliğe yönlendirme aracı olarak motivasyon. İstanbul: Eko Ofset.

Ataay, D. İ., Acar, A. C. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Altıncı Basım). İstanbul:Beta Yayınları.

Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Aydoğdu, H. (2001). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 12.

Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, T. (2001). Anket. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel Davranış, A. Ü. Eğt. Bilimleri Fakültesi, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi.(İkinci Baskı). Sakarya.

Bayraktaroğlu, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Behrman, D.N. ve Perreault, W.D.(1984). A Role Stress Model of The Performance and Satisfaction of Industrials Salespersons, Journal of Marketing, Vol.48 (Fall).

Bektaş, A. (2000). Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi. (İkinci Baskı). İstanbul: Bağlam Yayınları.

Benligiray, S. (2003). Ücret Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1462.

Benligiray, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. (İkinci Baskı). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Bewley, T. (1998). Work Motivation, Labor Markets ve Macroeconomics:Microeconomic Perspectives. A Conference Held At The Federal Reserve Bank Of St.Louis. October 22-23.

Bıçerli, M.K. (2009). Çalışma Ekonomisi. (Beşinci Baskı). Eskişehir:Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Bilecen, F. (2008). İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.

Bilgin, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi.(Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Altıncı Baskı). Arıkan Basım Yayın.

Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Blunt, B.E. ve Spring, K.A. (1991). MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crossing The Sector Line Make a Difference. Public Personal Management, 20(4).

Bratton, J. ve Gold, J. (1999). Human Resource Management Theory and Practice, Macmillan Business Press, London.

Cacioppe, R. ve Mock, P. (1984). A Comparison of The Quality of Work Experience in Government and Private Organizations. Human Relations, 37(11).

Can, A. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. (İkinci Baskı). İstanbul: Avcı Basım Yayın.

Canman, A. D. (1993). Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Canman, D. (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260

Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.

Cenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1999). Human Resource Manegement Sixth Edition, USA: John Wiley Inc.

Ceylan, Ö. (2002). Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rölü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, R. (1995). Personel Yönetimi. Eskişehir: Met Basım Yayın.

Chao, G.T., O'Leary- Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No: 5, 730-743.

Cherrington, D. J. (1995). The Management of Human Resources London: Prentice-Hall.

Çelebioğlu, F. (1990). İşbilim. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 237, Küre Ajans.

Çeven, S ve Özer, K. (2013). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013/1, Büro Yönetimi Özel Sayısı.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Daniel, V. ve Feas, E. (2003). The Role of Human Resource Management in Implementing a New Agreement Between Employers and Employees. AI & Soc, Vol: XVII, 135-137.

Demir, K. (1999). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Gündüleyen Özendirme Araçları. Ankara Üniversitesi Dergiler Veritabanı, Cilt:32, Sayı:1, 277-293.

Dessler, G.(1997). Human Resources Management, New Jersey: Prentice Hall.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimine Giriş. (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, C. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE Yayını, No:252, 35.

Durak, İ. (1998). İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Durgun, B. (1992). Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama Araştırması, Yüksek Lisans Programı, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası , İstanbul.

Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2.

Düren, Z. (2000). 2000’ li Yıllarda Yönetim. (Birinci Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Ercan, H. (2000). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan A.Ş. İnönü Fabrikası, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Erdem A. R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, (3).

Erdil, O., Alpkan, H. L., Biber, L. (2004). Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt:19 Sayı:2, 101-122.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme. İstanbul: Küre Ajans.

Erdoğan, İ. (2002). Okul Yönetimi Liderliği. İstanbul.

Erdoğdu, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

Eren, E. (1989). İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:209, İstanbul.

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (Genişletilmiş Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (Genişletilmiş Altıncı Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayım.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (Yedinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. (Beşinci Basım). İstanbul: Beta BasınYayım Dağıtım.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erkut, H. (1992). Verimlilik ve Özendirme. Verimlilik Dergisi, Sayı 6, 15- 16.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1).

Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Feldman, D. C. (1981, August 1). The Multiple Socialization of Organization Members: A Longitudinal Study. Academy of Management Proceeding, 380-384.

Feldman, R.S. (2001). Social Psychology .(Third edition).Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall, 464-465.

Ferhat, Ş. (1975). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul: İstanbul Matbaası.

Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Üçüncü Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Fidan, N. (1998). Okulda Öğrenme ve Öğretme. Beta Basımevi.

Graham, H. T. ve Bennett, R. (1998). Human Resources Management. Essex. (Dokuzuncu baskı). Financial Times-Prentice Hall:163.

Güvel, M. (2004). İşletmelerde ödüllendirme sistemleri: İlaç pazarlama ve dağıtım işletmelerinin ödüllendirme sürecinde karşılaştıkları sorunların tespiti ve çözüm önerileri geliştirmesi üzerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Hall, D. T. (1986). Career Development in Organisations. San Francisco: Jossey-Bass.

Johns, G. ve Saks, A. M. (2001). Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour. Addison Wesley Longman: Toronto.

Kağnıcıoğlu, D. (2001). Katılımcı Yönetim Uygulamalarına Sendikaların Etkisi:Takım Çalışması Boyutuyla Almanya ve İngiltere Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 16(1).

Kağnıcıoğlu, D. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Üçüncü Baskı). Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

Kağnıcıoğlu, D. (2009). Endüstri İlişkileri. (Üçüncü Baskı). Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.

Kalyon, Y. (2007). Mesleki ve Teknik Yayınları Serisi Halkla İlişkiler. (İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Kanten, P. (2008). Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma (YL). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Karaman, F. (2010). İşletmede Motivasyon ve Verimlilik (Birinci Baskı). İstanbul: Etap Yayınevi.

Kavi, E. (2006). İş Görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Danışman: Prof. Dr. Sedat Murat).

Kaynak, T. (1989). İnsan Kaynakları Planlaması (İkinci Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keser, A. (2006). Çalışma Hayatında Motivasyon. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Kirel, Ç. (1996). Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları. E. Özkalp (Ed), Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. (Dokuzuncu Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Özkalp, E. ve Z. Sabuncuoğlu. (1995). Örgütlerde Davranış. (Sekizinci Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116.

Konur, D, Y. (2006). İş Yerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz, M., Baykara, S., Akman, G. (2012, 28 Ocak-Şubat). Akademik Bakış , Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Kırgızistan.

Kovach, K. A. (1984). Why Motivational Theories Don't Work. S.A.M. Advanced Management Journal, 45(2).

Kovach, K. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. Business Horizons, 30(5).

Kozak, A. M. (1999). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. (2001). Konaklama İşletmelerinde İş Analizi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları: No:11.

Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, S.B.E., Balıkesir, 1- 430.

- Küçükahmet, L. (2001). Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Nobel Yayınları.
- Küçükönal, H. ve Korul, V. (1998). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Sosyal Bilimler Dergisi, 71-72.
- Küçükönal, H. ve Korul, V. (2009). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Sosyal Bilimler Dergisi, 68-90.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. Mc Graw Hill Book Co: New York.
- Luthans, F. (1995). Organizational Behavior. (Seventh edition). New York: McGraw-Hill.
- Maitland, I. (1997). İnsanları Motive Etmek, Çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak. Ankara: İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.
- Maslow, A. (1970). A Theory of Human Motivation. Ed. V. H. Vroom, E.L. Deci. Management and Motivation. Penguin Books: London.
- Maslow, A. H. (1997). Motivation and Personality, (Third edition). R.D Frager and J.Fadiman (eds). Adapted by permission of Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- McFarland, D. E. (1990). Management Principles and Practices,4th, New York: The Mc Millan Comp, 578.
- Mullins, L. J. (2002). Management and Organisational Behaviour, Prentice Hall (Sixth Edition). UK, 433.
- O'connor, C. L ve Carrol, A. C. (1995). A Case Study for McGregor's Motivation Theories X and Y. JONA, 25 (12).
- Onal, G. (1995). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu. Marmara Üniversitesi SBE Yayın No: 4. İstanbul: Anadolu Matbaa.

Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Sevinç Matbaası. Yayın No: 470.

Oral, S. ve Kuşluvan Z.(1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar .Verimlilik Dergisi.

Organ, D, W ve Hamner, W. C. (1982). Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach. Business Publication Inc: Texas.

Osterloh, M ve Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transform And Organisational Forms. Organisation Science, Vol.11, No. 5, Sept.-Oct.

Öğüt A., Akgemci, T., Demirsel, M.T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12:280.

Ölçer, F. (2005, 25 Temmuz-Aralık). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3.

Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). Motivasyon. (Birinci Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır ,Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (1), 39-51.

Özdemir, E. (2004). Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özgen , H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgen, H ve Yalçın, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. (İkinci Baskı). Adana: Nobel Yayınları.

Özgen, H ve Yalçın, A. (2011). Temel İşletmecilik Bilgisi. Adana: Nobel Kitapevi.

Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1995). Örgütlerde Davranış. (Sekizinci Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116.

Özkalp, E. (2007). Örgütsel Davranış. (Dördüncü Baskı). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Parker, C. and Case, T. (1993). Management Information Systems Strategy and Action (Second Edition). Mc Graw-Hill International Editions: Management Information System Series, USA: New York.

Peter, B. ve John, P. (2003). Strategy and Human Resource Management, New York, Palgrave Macmillan, 4.

Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, 145.

Sabuncuoğlu, Z. (1984). Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji. (Birinci Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Alfa Basım Yayım Dağıtım: Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 262.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). İşletme. Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ. Ltd.

Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde, (ed., Cavide Uyargil vd.). (Üçüncü Baskı). İstanbul: BetaYayınları, 2.

Salomon, M. (1998). Industrial Relations Theory and Practice (Third edition). Great Britain: Prentice Hall.

Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. Verimlilik Dergisi Ankara MPM Yayınları Sayı 4, 55-74.

Schuller, R. H. (1995). Managing Human Resources. USA: West Publishing Company.

Schwarzkopf, Ed A. ve Miller, E. L. (1980). Exploring The Male Mobility Myth. Business Horizons, 23(3).275.

Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Stanier, G. (1971). Manpower Planing. London, Heinemann.

Stephen, P. R. ve Timothy, A. J. Organizational Behavior, 2013, 204. See, for instance,T. R. Mitchell, "Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts,"in L.L.Cummings and B.M.Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, vol.19 (Greenwich,CH:JAI Press,1997), 60-62.

Stephan, P. R. ve Timothy, A. J. (2013). J. Organizational Behavior. Çeviren: Prof. Dr. İnci Erdem, (Ondördüncü Basım). Nobel Yayınları.

Still, R. R., Cundiff , E.W., Govoni, N. A. (1988). Sales Management: Decisions, Strategies, and Cases, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Stone, R.J. (2005). Human Resource Management (Fifth edition). John Wiley, Australia, 4.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11).

Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Kamu-İş; C:11, 2.

Şenatalar, F. (1975). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul: İstanbul Matbaası.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlere Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya : Adım Matbaacılık.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T.,vd. (2004). Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Ş. (2005). İşletme Bilimlerine Giriş. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, S. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Yelken Basım .

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. (Altıncı Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.

Tahiroğlu, F. (2002). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tahiroğlu, F. (2003). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. (Üçüncü Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.

Tankut, C. (1992). Çocuklar İle Gençlerin İş Güvenliği. İstanbul: İ.Ü. Yayınları No: 3041, 58.

Tınaz, P. (2000). Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. Mercek Dergisi Sayı:19, Temmuz, 32.

Tikici, M. (Ed.) (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Tikici, M ve Mehmet, D.(1993). Örgütsel Davranış. Malatya: Enstitü Yayınları.

Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Tonus, H. Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Toker, B (2006). Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Torrington, D. ve Chapman, J. Editör:Cary L.Cooper. (1983). Personnel Management, Prentice-Hall International, Inc, London.

Tortop, N. (1999). Personel Yönetimi. (Altıncı Baskı). Ankara.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. İkinci Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tuğray, (1990). Organizasyonel Davranış. İstanbul:İşletme Fakültesi Yayınları.

Tuncer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi. Sayı: 88 / Ocak - MaTutum, C. (1989). Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2000). Motivasyon. (İkinci Baskı). Ankara: TDK Yayınları. No: 603.

Türkel, A. (1998). Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı. İstanbul:Türkmen Kitabevi.

Tütüncü, Ö ve Küçükusta, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon. 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat.

Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262.

Uyargil, C. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi.(Altıncı Baskı).İstanbul:Beta Yayınları.

Ülker , A. (2001). Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Bilgisayar Enstitüsü, Malatya.

Yalçın, S. (1994). Personel Yönetimi. (Beşinci Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Yapmış, C. (1989). Türkiye’de Personel Ücretleri (Ücret Araştırma Raporu), Poyraz Yayıncılık.

Yazıcıoğlu, Y ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, G. (2006). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yılmaz, A ve Eroğlu, C. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, A ve Eroğlu, C. (2012). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. (Üçüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Volkan Matbaacılık, 161-175.

Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 8.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.

Werther, W. B. ve Davis, K. (1985). Personnel Management and Human Resources (Second Edition). New York: McGraw-Hill Book Co.

Werther, W. B. ve Davis, K. (1996). Human Resources ve Personnel Management (Fourth Edition). McGraw-Hill, Inc.

Zaim, S. (1997). Çalışma Ekonomisi. (Onuncu Baskı). İstanbul: Filiz Kitabevi.

İnternet Kaynakları

Ergül, H . F. (2005). “Motivasyon ve motivasyon Teknikleri” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 4(14) ss67-79.

Kutal, Gülten

<http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusskd/article/viewFile/1023008837/1023008194> 24 Ocak 2015'de alınmıştır.

Özden, M. C. (2006). Motivasyon Bilmecesi-Bireysel gelişim, İstekler, Beklentiler, Kişilik ve İş. <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1956>. 20 Ocak 2015'de alınmıştır.

Sayıştay Dergisi. Sayı:88/ Ocak - Mart (2013)

<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf> 14 Ocak 2015'de alınmıştır.

Türk Dil Kurumu (2015)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54dcb3596e0002.03401756 20 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.gencgelisim.com/v2/kategoriler/86-basari-kulturu/3836-iyiyi-guzeli-dogruyu-takdir-eder-.html> 24 Ocak 2015'de alınmıştır.

<https://www.zurna.net/forum/insan-kaynaklari-yonetimi-459/insan-kaynaklari-yonetiminin-amaclari-111481.html>: 24 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.nabiz61.com/haber/personel-ozluk-isleri-nedir-1621.html>

21 Ocak 2015'de alınmıştır.

http://buzem.beykent.edu.tr/calismalar/EX_12.htm 24 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.hisglobal.com.tr/en/his-akademi/35-haberler/kariyer/his-akademi/371-motivasyon-egitim> 19 Aralık 2015'de alınmıştır.

<http://notoku.com/motivasyon-teorileri/> 19 Aralık 2015'de alınmıştır.

http://www.kamusen.org.tr/haber_goster.php?d=4078, 20 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.guvenligi.com/isci-sagligi-nedir/> 20 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-calisma-iliskileri/2576399>
20 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://notoku.com/motivasyon-teorileri/> 16 Ocak 2015'de alınmıştır.

http://www.tavsiyee diyorum.com/makale_10858.html 16 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.gencgelisim.com/v2/kategoriler/36-basari-taktikleri/478-muzik-esliginde-zeki-olmanin-yollari.html> 16 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.takimcalismasi.gen.tr/takim-calismasinin-faydalari> 16 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.jobnak.com/insan-kaynaklari-ansiklopedi.Is%20zenginlestirme.164.html>
16 Ocak 2015'de alınmıştır.

http://www.kpss.com.tr/langtr/diger_motive_edici_faktorler.cgi.
19 Aralık 2014'de alınmıştır.

<http://www.sosyalbilgiler.gen.tr/forum/yazili-evraklar-63/motivasyon-nedir/?wap2>.
19 Aralık 2014'de alınmıştır.

<http://www.sosyalbilgiler.gen.tr/forum/yazili-evraklar-63/motivasyon-nedir/?wap2>
15 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://ikygap.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler/10495481>;
9 Ocak 2015'de alınmıştır.

<http://www.sosbil.aku.edu.tr/dergi/IV2/5-%286790%29.pdf>, 17 Aralık 2014'de alınmıştır.

<http://www.duyguguncesi.net/sunular/Motivasyon.pdf> 31 Ocak 2015' de alınmıştır.

DEĞERLİ KATILIMCI,

Bu anketin amacı işletmelerde demografik özelliklerin özendirici araçları değerlendirmede, aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemektir. Araştırma sonucunda elde edilecek bilgiler akademik bir çalışma için kullanılacaktır. Vereceğiniz ve bunun sonucunda çıkan sonuçlar hiçbir şekilde hiçbir kuruluş ya da hiçbir kimse ile paylaşılmayacaktır. Soruları içten ve objektif bir şekilde cevaplamanız araştırmanın bilimselliği açısından çok önemlidir. Ankete gösterdiğiniz itina için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Toros Üniversitesi İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Öğrencisi Fatma DUMAN YETİM

Toros Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd. Doc.Dr. A. Esmeray YOĞUN

1-YAŞINIZ?

A)18-25 B) 26-32 C) 33-42 D)43-50 E) 51 VE ÜZERİ

2-CİNSİYETİNİZ?

A)KADIN B) ERKEK

3-MEDENİ DURUMUNUZ?

A)EVLİ B) BEKAR

4-EĞİTİM DURUMUNUZ?

A)İLKOKUL B)ORTAOKUL C) LİSE D) LİSANSÜSTÜ VE DOKTORA

5-KAÇ YILDIR BU İŞLETMEDE ÇALIŞMAKTASINIZ?

A)0-5 B)6-15 C) 16 VE ÜZERİ

6-KAÇ YILDIR BU SEKTÖRDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

A)1'DEN AZ B) 1-5 C) 6-10 D) 11-15 E)16 VE ÜZERİ

7-GELİR DÜZEYİNİZ?

A)ASGARİ ÜCRET B) 1.000-2.000 C) 2.000 VE YUKARI

8-Şu anki göreviniz lütfen yanda belirtiniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Özendirme Araçları					
1-İş yerimde ücret artışı tatminkardır.					
2-İş yerimde verilen primler yeterlidir.					
3-İş yerimde çalışanlara düzenli olarak kardan pay verilir.					
4-İş yerimde çalışanların iş güvencesi vardır ve süreklidir.					
5-İş yerimde sağlık ve çalışma güvenliğine önem verilir.					
6-İş yerimde iyi bir konuma sahibim.					
7-İş yerimde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.					
8-İş yerimdeki danışmanlık hizmetleri sorunlarımın çözümünde destek sağlar.					
9-İş yerimde verilen mesleki ve profesyonel eğitimler yeterlidir.					

10-İş yerimde çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara katılırlar.					
11-İşyerimdeki dikey ve yatay iş çeşitlendirme,iş değiştirme türü uygulamaları işimi daha çekici kılar.					
12-İşyerimde takdir ve ödüllendirme sistemi adildir.					
13-İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgürüm.					
14-İşyerimde çalışanlar arasındaki sosyal gruplara katılım yönetimce desteklenir.					
15-Boş zamanlarımızı değerlendirmek için yönetimce desteklenen sosyal uğraşlardan (spor,gezi,özel gün ve eğlenceler vb.)memnunum.					
16-İşyerimde etkin/iyi bir iletişim ortamı vardır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Fatma DUMAN YETİM

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Doğum tarihi ve yeri : 27.02.1986

Medeni hali : Evli

E-posta : fatma.duman86@gmail.com

Eğitim Derecesi

Yüksek lisans : Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı (Devam Ediyor)

Lisans : Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri (2010)

Ön Lisans : Çağ Üniversitesi (Tam Burslu) İnsan Kaynakları Yönetimi (2013)

Lise: Hatay Özel Doğuş Lisesi, Türkçe-Matematik Bölümü (2002)

İş deneyimleri ve Stajlar

Anadolu Bank Operasyon ve Bireysel Pazarlama Departmanı Staj 2008

Hatay Öz Kervan Turistik Tesisleri İşletme Yöneticiliği 2009-2010

Apricot Travel Turizm Firması Operasyon Departmanı Staj 2010

Defne Apollon İpek Satış Pazarlama 2011

Mersin Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Departmanı Staj 2013

Yabancı Dili

İngilizce

Yayımlar

ABSRC 2015 VENICE: Influence Of Demographic Factors On Job Motivations And Incentive Tools: An Emprical Reserach İn The Production Company

Hobi

Fotoğrafçılık, kitap okumak, gitar çalmak.

