

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE MOTİVASYON VE ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Fatma BİLECEN

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE MOTİVASYON VE ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
BELİRLENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Fatma BİLECEN
050744122

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Kamil USLU

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akedemik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 17.09.2008

(imza)
Fatma BİLECEN

İŞLETMELERDE MOTİVASYON VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

Fatma BİLECEN

Özet

Günümüzde işletmeler hızla küreselleşen ve küçülen dünyada ve bunun sonucu olan artan rekabet karşısında farklılıklarını ortaya koymak ve ayakta kalmak için en önemli kaynağın çalışanları olduğunu kabul etmişlerdir. Çalışanı bir makine olarak gören ve sadece para ve cezalandırma yöntemi ile motive edebileceğine inanılan klasik yönetim anlayışları çok gerilerde kalmıştır. Günümüzde örgütsel verimlilik ve etkinlik insana odaklanmış , insanın her şeyden önce sosyo-psikolojik bir varlık olduğu kabul edilmiştir. İnsan faktörünün öneminin ortaya çıkması ile birlikte onun ekonomik ve sosyal olarak tatmin edilmesi gerektiği düşünülmüş bunun içinde motivasyon teorileri geliştirilerek, çeşitli özendirici araçlar uygulamaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan, Motivasyon, Özendirici Araçlar

DETERMINATION OF MOTIVATION AND FACTOR AFFECTING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE ENTERPRISE

Fatma BİLECEN

Abstract

Nowadays, the enterprises have recognized that the most important source is their employees in the world globalizing and becoming small quickly to show their differences for increasing competition as a result of this and to survive. Classic management perceptive considering an employee as machine and believing that he can be motivated with only wage and punishment method is no longer valid. Today, organizational efficiency and productivity focus on the human and it has been recognized that the human is a socio- psychological being above all. It was thought that the human had to be satisfied in economic and social aspects with appearing the significance of human factor and motivation theories were developed and various incentive tools were put into practice.

Key words: Human, motivation, incentive tools.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ

JÜRİ SAYFASI

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....V

ŞEKİLLER LİSTESİ..... VII

GRAFİKLERLİSTESİ.....VIII

GİRİŞ.....1

1. BÖLÜM

MOTİVASYONONUN TANIMI, SÜREÇLERİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1. MOTİVASYONUN TANIMI VE ANLAMI.....	3
2. MOTİVASYONUN OLUŞMA SÜRECİ VE İHTİYAÇLAR.....	5
2.1. Birincil İhtiyaçlar.....	7
2.2. İkincil İhtiyaçlar.....	9
3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ VE GELİŞİMİ.....	11
3.1.Kapsam Teorileri	13
3.1.1.Maslow ve Gereksinmeler Hiyerarşisi.....	14
3.1.2 .Mc Clelland ve Başarı Teorisi.....	16
3.1.3 .Herzberg'in Hijyen Teorisi.....	18
3.2. Süreç Teorileri.....	20
3.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi.....	20
3.2.2. Vroom ve Beklenti - Değer Teorisi.....	21
3.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi.....	25
3.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi.....	27

II. BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ

1. İŞ YÖNETİMİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	30
2 . İŞLETMELERDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	32
3. İŞLETMELERDE MOTİVASYONUN GELİŞİMİ.....	33
3.1. Frederick Winslow Taylor Bilimsel Yönetim Akımı.....	34
3.2. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları.....	37
3.3. McGregor X ve Y Kuramı.....	38
3.4. Maslow'un ve İş Motivasyon Kuramı.....	41
3.5. Herzberg'in İş Motivasyon Kuramı.....	42
3.6. Başarı Güdüsü Kuramı.....	44
4. İŞLETMELERDE YÖNETİCİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	46
5. İŞLETMELERDE MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	47
5.1.. Ekonomik Araçlar.....	48
5.1.1. Ücret.....	48
5.1.2. Primli Ücret.....	49
5.1.3. Kara Katılma.....	49
5.1.4. Ekonomik Ödüllendirme.....	50
5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	50
5.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	51
5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	51
5.2.2. Sosyal Katılma.....	52
5.2.3. Değer ve Statü.....	52
5.2.4. Gelişme ve Başarı.....	53
5.2.5. Çevreye Uyum.....	53
5.2.6. Öneri Sistemi.....	54
5.2.7. Psikolojik Güvence.....	54
5.2.8. Tebrik ve Takdir.....	55
5.2.9. Sosyal Uğraşlar.....	55

5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	56
5.3.1. Amaç Birliği.....	56
5.3.2. Yetki ve Sorumluluk.....	57
5.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	58
5.3.4. Kararlara Katılma.....	59
5.3.5. İletişim.....	59
5.3.6. İŖi GeniŖletme.....	60
5.3.7. İŖi ZenginleŖtirme.....	61
5.3.8. Yarı Otonom ÇalıŖma Grupları OluŖturmak	62
5.3.9. Müzik EŖliđinde ÇalıŖma.....	62
5.3.10. Fiziksel KoŖulların İyileŖtirilmesi	62
5.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	63
6. MOTİVASYON ARAŖTIRMALARINDA KULLANILAN PRATİK VE.....	65
PSİKOLOJİK YÖNTEMLER	
6.1 .DavranıŖ Ölçekleri.....	65
6.2. Psiko-Sosyal Anket Yönetimi.....	65
6.3. Verilerin Anında İŖlenmesi Yöntemi.....	66
6.4. Sosyometrik Testler	67
6.5. Psiko-Teknik Testler	67
6.6. Dilek Kutusu.....	68
6.7. KiŖisel GörüŖme.....	68
6.8. Klinik GörüŖme.....	69
6.9. Sosyal Rasyolar.....	70

III. BÖLÜM

ÖZENDİRİCİ ARAÇLARIN İŖLETME ÇALIŖANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

1. ARAŖTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	72
2. ARAŖTIRMANIN YÖNTEMİ.....	72
3. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	75

3.1 .Demografik Özellikler.....	78
3.1.1. İşletmedeki Bölüm Dağılımı.....	78
3.1.2. Çalışanların Bulunduğu Pozisyonlar.....	79
3.1.3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	80
3.1.4. Çalışanların Yaş Dağılımı.....	81
3.1.5. Çalışanların Eğitim Durumu.....	82
3.1.6. Çalışanların Medeni Durumu.....	83
3.1.7. Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumu.....	84
3.1.8. Çalışanların Aylık Kazanç Dağılımı.....	85
3.1.9. Çalışanların Meslek Senesi ve Çalışma Süresi.....	86
3.1.10.Çalışanların Ev Sahibi Olma Durumu.....	88
3.2. Bulgular.....	89
3.2.1. İşletmede Çalışanların Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Ortalama Karşılaştırmaları.....	89
3.2.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem–Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	91
3.2.3. Bölümler Bazında Çalışanların Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	104
3.3. Ortalama Önem-Memnuniyet Genel Değerlendirme Haritası.....	115
SONUÇ.....	116
KAYNAKÇA.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	126
EKLER.....	127
EK:1- KİŞİSEL ÖZELLİKLER VE MOTİVASYON ARAÇLARI İLE İLGİLİ ANKET SORULARI	

TABLO LİSTESİ

Tablo 1:	İşletmedeki Bölüm Dağılımı.....	78
Tablo 2:	Çalışanların Bulunduğu Pozisyon Dağılımı	79
Tablo 3:	Çalışanların Cinsiyet Dağılımı	80
Tablo 4:	Çalışanların Yaş Dağılımı	81
Tablo 5:	Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı	82
Tablo 6:	Çalışanların Medeni Durum Dağılımı	83
Tablo 7:	Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumu Dağılımı.....	84
Tablo 8:	Çalışanların Aylık Kazanç Dağılımı	85
Tablo 9:	Çalışanların Meslek Senesi Dağılımı	86
Tablo 10:	Çalışanların İşletmedeki Çalışma Sürelerinin Dağılımı.....	87
Tablo 11:	Çalışanların Ev Sahibi Olma Durumu Dağılımı.....	88
Tablo 12:	Çalışanların Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	89
Tablo 13:	Çalışanların Pozisyonlarına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	91
Tablo 14:	Çalışanların Cinsiyet Dağılımına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	93
Tablo 15:	Çalışanların Yaş Dağılımına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	95
Tablo 16:	Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	97
Tablo 17:	Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	98
Tablo 18:	Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	100
Tablo 19:	Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları.....	102
Tablo 20:	Bölümler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları...104	

Tablo 21:	Aksesuar Levha Pazarlama, Aksesuar Levha Üretim, Alüminyum Genel Müdürlük ve Bilgi İşlem Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması.....	105
Tablo 22:	Finansman, Genel Müdürlük, İdari İşler ve İhracat Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması.....	107
Tablo 23:	İnsan Kaynakları, Sevkiyat(İnteral), Kalite ve Muhasebe Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması.....	109
Tablo 24:	Profil Satış, Reklam ve Halkla İlişkiler, Satınalma ve Sigorta Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması.....	111
Tablo 25:	Teknik Destek, Denetim ve Üretim Hizmet Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması.....	113

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1:	Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 2:	Temel Güdüleme Süreci.....	6
Şekil 3:	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	14
Şekil 4:	Vroom'un Motivasyon Modeli.....	23

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1:	İşletmedeki Bölüm Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	78
Grafik 2:	Çalışanların Bulunduğu Pozisyon Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	79
Grafik 3:	Çalışanların Cinsiyet Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	80
Grafik 4:	Çalışanların Yaş Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	81
Grafik 5:	Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	82
Grafik 6:	Çalışanların Medeni Durum Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	83
Grafik 7:	Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumu Verilerinin Gösterimi.....	84
Grafik 8:	Çalışanların Aylık Kazanç Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	85
Grafik 9:	Çalışanların Meslek Senesi Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	86
Grafik 10:	Çalışanların İşletmedeki Çalışma Sürelerinin Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	87
Grafik 11:	Çalışanların Ev Sahibi Olma Durumu Dağılımı Verilerinin Gösterimi.....	88

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri , belirledikleri hedeflere ulaşabilmek , etkin bir performans gösterebilmek ve böylece “verimlilik” amacını gerçekleştirebilmek için bir takım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler içerisinde en çok ilgi çeken “insan” faktörüdür. En önemli faktör olan insan aynı zamanda anlaşılması ve yönlendirilmesi en güç olan faktör özelliğini de beraberinde taşımaktadır. O nedenle bugün işletmelerde tüm dikkatler “insan” faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. İşletmelerde çalışanlardan beklenen ve arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi büyük oranda bu yönde olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır.

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 önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerde motivasyon, çalışanların işletme amaçlarına yoğunlaşmalarını sağlayan ve ihtiyaç duyulan performans bariyerlerini aşmalarına etki eden içsel bir uyarıcı, öncelikle de insanların içinde gerçekleşen psikolojik bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların teoremlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için isteklerin doyurulması gerekir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şey bekler: ekonomik kaynak, güvenlik, eğitim v.b. gibi. İşletmede işgörenden yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır.

Bu çalışmada da işletmelerde motivasyon konusu ele alınmış ve çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler incelenmiştir. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, “Motivasyon Tanımı, Süreçleri ve Motivasyon Teorileri” başlığı altında, motivasyonun çeşitli tanımları, motivasyonun oluşma süreçleri ve motivasyon teorileri incelenmektedir.

İkinci bölümde, “İşletme Yönetiminde Motivasyon” kavramı ile, iş yönetimi tanımı, işletme açısından motivasyonunun önemi, işletmelerde motivasyonun gelişimi, işletmelerde yönetici ve motivasyon ilişkisi, işletmelerde motivasyonda özendirici araçların neler olduğu ve motivasyon araştırmalarında kullanılan yöntemlerin neler olduğu ile ilgili inceleme yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde motivasyonla ilgili anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması İstanbul da faaliyet gösteren özel bir işletmede yönetim kademesinde uygulanmıştır.

Araştırmamızda uygulanan yöntem anket yöntemi ile teorik olarak, kitap, makaleler, yayınlanmamış tezler, süreli yayınlar ile güvenilir internet kaynaklarıdır.

I. BÖLÜM

MOTİVASYONUN TANIMI, SÜREÇLERİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1. MOTİVASYON TANIMI VE ANLAMI

Motivasyon (güdüleme) kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir¹. Genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü vb. kavramları içeren ifadelerle anlatılmaya çalışılan Latince de hareket etme anlamına gelen “movere” kökünden gelen motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk yada ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir². Motivasyon somut bir kavram olmadığı için tanımlamak oldukça güçtür. Araştırmacılar çeşitli kuram ve yaklaşımlar getirerek konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- “ İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır³.”
- “Motivasyon, davranışa enerji ve yön veren güçtür; bu güç organizmayı etkileyerek bir amaç için harekete geçmeye sevk eder. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli motivasyonlara dürtü, bilme ve başarıma isteği gibi insani dürtülere ise ihtiyaç denir⁴”.

¹ Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2003 , s.554.

² Ülker , A., “**Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama**”,(İnönü Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2001, s.6.

³ Eren, a.g.k., s.554.

⁴ Ziya, S., **Gelişim ve Öğrenme**, Ankara, 2000, s.2.

- Tüm bireylerin temel motivleri ve gereksinimleri vardır. Bu motiver davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler. Bu motivlerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma yada çevreye bağlıdır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Örgütsel motivasyon ise, örgüt ve bireylerin harekete geçmesi için etkilenmesi süreci olarak tanımlanabilir⁵.

Motivasyon denince, sanki insanların üstüne serptiğinizde herkesin birden bire enerjile, tılsımlı bir güçle güçlü hale geldiği ve verimli bir çalışma isteği ile dolduğu sihirli bir toz gibi bir şey düşünülür⁶. Motivasyon bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgili bir şeydir. Ancak insanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir⁷.

Gündelik hayatta sık sık kullandığımız motivasyon kelimesinin yönetim düşüncesi ve uygulamaları içinde önemli bir rolü vardır. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında ücret, terfi, sosyal haklar vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun temel nedeni ise, insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve karmaşık yapısıdır. İnsan ihtiyaçları karşılaştırıldığında ise ihtiyaçların birbiriyle benzerlik göstermesinin yanında çok değişik yönlerinin de olduğu görülmektedir. Bu nedendir ki insanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onun ihtiyaçlarını bilmek gerekir.

⁵ Ülker, a.g.k. , s.7.

⁶ Genç, N., **Üretim Organizasyon : Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, 2000, s.233.

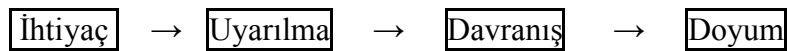
⁷ Ülker, a.g.k., s.7.

Başarılı bir yönetici, çalışanlarını motive ederek arzulanan sonuçlara zamanında ve bu iş için ayrılan kaynaklara ulaşan yöneticidir. Yöneticinin başarılı olması için çalışanların motivasyonu şarttır⁸.

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun harekete geçirici anlamının olmasından dolayı bu kavramın; istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, başarı, moral, tatmin vb. bir dizi kavram, çağrışım yaptırması doğal karşılanmalıdır⁹.

2. MOTİVASYON OLUŞMA SÜRECİ VE İHTİYAÇLAR

Motivasyon bir güdü etkisiyle eyleme geçme sürecine verilen isimdir. Türkçe kaynaklarda teşvik, isteklendirme, özendirme diye kullanılan motivasyon kavramı, bireyin amaca yönelmesi yada harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir¹⁰. Güdü, bireylerin gereksinimlerini karşılamaları için davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır¹¹. Motivasyon sürecinin hareket noktasını oluşturan tatmin edilmemiş ihtiyaç fiziksel veya psikolojik bir ihtiyaç olabilir. İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon süreci içerisinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesi ile bu ihtiyacın yarattığı gerilim azalır¹².



Şekil 1 : Motivasyon Süreci

⁸ Ataman, G., **İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, 2001, s.433.

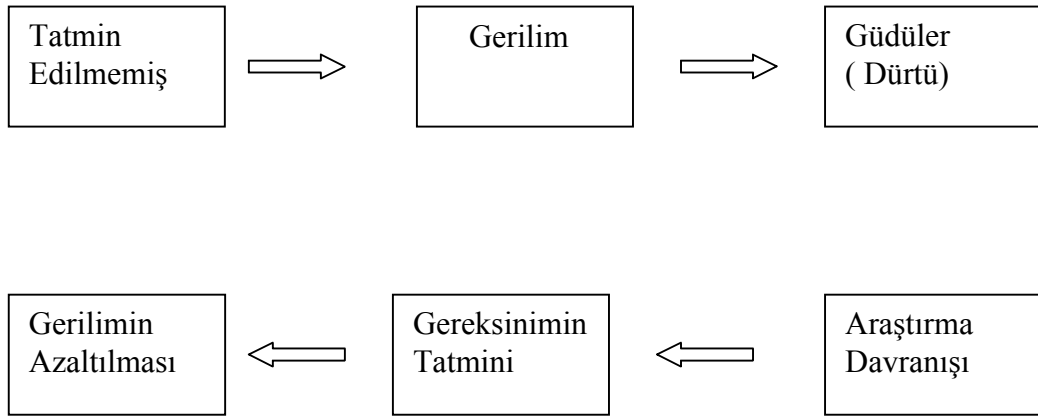
⁹ Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, İstanbul, 2000, s.245.

¹⁰ Ülker, a.g.k., s.15.

¹¹ Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., **Örgütsek Psikoloji**, Bursa, 2005, s.40.

¹² Ataman, a.g.k., s.434.

İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar motivasyonun kaynağını oluşturur. İtici bir gücün oluşması ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesini sağlar. İç yada dış uyarıların etkisiyle bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlar gösterilir. Böylece üçüncü aşamada gerçekleşmiş olur. Davranışın amacı isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulursa birey mutludur ve motivasyon süreci gerçekleşmiş olur¹³.



Şekil 2 : Temel Güdüleme Süreci

Birey doyuma yada amaca ulaşamadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, ihtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde diğer bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat bir bireyin istediği umut, istek ve özlemleri sürekli değişme gösterir. Onun için motivasyonun sonuncu aşamasında yer alan doyum

¹³ Tümtürk A., “**Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar**”, (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, 2002, s.7.

noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası yada çizgisinde bulundukça varlığını korur¹⁴.

Doyum noktasına ulaşılmadığında yani tatmin edilmemiş ihtiyaç ise bireyde güdülerini uyaran bir gerilim oluşturur. Bu güdüler belirli amaçlara ulaşmak için araştırma davranışı ortaya koyar. Eğer amaca ulaşırsa, bu ihtiyaç tatmin edilir ve dolayısıyla gerilim azalır.

Bireylerin ihtiyaçları oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler¹⁵. İhtiyaçlar; birincil ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olarak iki bölümde ele alınmaktadır.

2.1. Birincil İhtiyaçlar

İnsan hayatı için gerekli olan temel ihtiyaçları elde etmeye yönelmiş, birinci derecede hedefleri olan, öğrenilmemiş, doğuştan kazanılmış güdülerdir. Birincil güdüler olarak da isimlendirilen bu ihtiyaçlar, yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler olarak da nitelendirilebilir. Fizyolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan bu ihtiyaçlara örnek olarak beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak, gösterilebilir¹⁶.

Birincil ihtiyaçlar yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik ihtiyaçlara dayanan bu ihtiyaçlar, bütün insanlarda var olmakla beraber, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişmektedir. Birincil ihtiyaçların bir bölümü biyolojiktir. Örneğin hava almak yaşamımızı sürdürmemiz için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir güdülenmedir. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği de fizyolojik bir ihtiyaç örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan birincil ihtiyaçlardan etkilenmez ve güdülenmez¹⁷.

¹⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.41.

¹⁵ Tümtürk, a.g.k., ss.16-17.

¹⁶ Silah, M., **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, 2000, s.66.

¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.43.

Bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlara içgüdü denir. İnsanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten doğuştan kazanılmış güç dinamikleri olarak da tanımlanabilen içgüdüler, birincil ihtiyaçların bir parçasıdır. Türe özgü, öğrenilmemiş, örüntülü davranışlar bu gruba girmektedir. İçgüdüler, bilinçsiz olmakla birlikte, belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur¹⁸.

Bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilebilmesi için; içgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranışın öğrenme sonunda değişmemesi, kesinlikle fizyolojik kaynaklı olması, ve içgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olması yani hayvansal karakterli bir davranış olması gerekmektedir¹⁹.

İçgüdüler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu tür güdüler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmaz. Çoğu kez soyaçekim şeklinde görünürler. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması gibi. Öte yandan giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen içgüdülere örnek olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çekmektedir.

¹⁸ Silah,a.g.k., s.68.

¹⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.42.

2.2. İkincil İhtiyaçlar

İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar , temel ihtiyaçlara oranla daha az belirlidirler. Bu çeşit ihtiyaçlar, fizyonomiden çok, düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler. Bu ihtiyaçların başka bir özelliği de zamanla kazanılmalarıdır. İnsanlar görgü, tecrübe ve bilgi sahibi oldukça bu tür ihtiyaçları da gelişir. Şiddetleri de kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlıdır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak kişisel takdir, görev sorumluluğu, hissetme ihtiyacı, iddia etme, şefkat duyma, yarışma, bazı şeylere sahip olma, ve bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz²⁰.

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar, insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplum tarafından onaylanan ya da takdir gören davranışlar, birey tarafından eyleme dökmek için motive edicidir. Bu motive ediciler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Örneğin temiz ve bakımlı olmak, ahlaklı ve saygılı davranmak, okula gidip okuma yazma öğrenmek, meslek sahibi olmak, askere gidip vatani görevi yapmak gibi insanları idealize eden ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlardır²¹.

Her toplumun kendine özgü gelenek ve görenekleri ve bunların birey üzerinde oluşturduğu yaptırım güçleri vardır. Her birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorunda olmasının dışında toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye de erişmek ister; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, sevmek sevilme gibi amaçlara ulaştığı sürece kendisini mutlu hisseder²².

²⁰ Eren, a.g.k., s. 558.

²¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.43.

²² Westen, D., **Psychology : Mind , Brain and Culture** , San Francisco, 1996, s.396.

Sosyal ihtiyaçların dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren “psikolojik nitelikli ihtiyaçlar” da vardır. Psikolojik ihtiyaçlar bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Psikolojik ihtiyaçların analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçların analizini yapmaktan daha zordur.

Psikolojik ihtiyaçlar son derece karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle de anlaşılması ve analiz edilmesi son derece zordur. Çünkü her birey kendi kişilik yapısı ve psikolojik yapısı gereği olaylara farklı tepki verir. Her birey birbirinden bağımsızdır, dolayısıyla kişileri güdüleyen nedenlerde birbirinden baęımsızdır²³. Örneğin birini topluluk önünde ön plana çıkma pozisyonu mutlu ederken diğer bireyi mutsuz edebilir, ya da birini konsere gitmek güdülerken diğerini sinemaya gitmek motive edebilir. Hatta zaman zaman bireyin kendi davranışları içinde dahi farklılaşmalar olabilir. Örneğin en büyük motivasyon kaynağı, müzik dinlemek olan bireyi, değişen evre koşulları ya da yaşanan bir tecrübe sonucundaki motivasyon kaynağı artık müzik olmayabilir. İnsanın içinde bulunduğu psikolojik yapı, kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dneimine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına atılmasıyla değişiklik gsterebilmektedir²⁴.

²³ Westen, a.g.k., s.397.

²⁴ Silah, a.g.k., s.70.

3. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ VE GELİŞİMİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller , yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere (saiklere), dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan , kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir²⁵.

Motivasyonla ilgili ilk çalışmalar Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız iş adamı Henry Fayol tarafından başlatılmıştır. İnsanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır. İnsanın sosyal ve psikolojik yapısını önemsememişlerdir.

Taylor'dan , Mayo'ya günümüze dek bir çok araştırmacı, ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan yapmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda teoriler boyutlarına ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları konular, bireylerin davranışları, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenleridir. Araştırmalarında şu soruya cevap bulmaya çalışmışlar, işletmelerde çalışan personelin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, bir bölüm personelin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir? Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı kolay bulunmayan bir gerçeği yansıtır. Bu sorunun yanıtı aranırken, bir başka deyişle personeli işlerine istekli olarak bağlamanın kazanmanın gerçek motivasyonları araştırırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır²⁶.

Taylor ve Fayol'dan sonra Harward Üniversitesi işletme profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları yaptıkları çalışmalarında fiziki çevrede meydana gelen değişikliğin, çalışanların, istekle çalışmalarını yapmadıklarını ortaya çıkarmışlardır.

²⁵ Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 2001, s.509.

²⁶ Sabuncuoğlu, Z., **Endüstriyel Davranış**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi , İşletme Fakültesi Yay. No. 10, Bursa, 1982, s.96.

Yapılan çalışmalar; çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yoğunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme araçlarının konması, işçilerin sağlık kontrolünden geçirilmesi, öğle yemeklerinin verilmesi gibi. Böylece personelin işletmenin önemli bir parçası olduğunun hissettirilmesi sağlanmaktadır. Bu ise personelin yönetime ve kendilerine duydukları güveni arttırmıştır²⁷.

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri çalışan insanları işe en etkili biçimde nasıl motive edeceği bilimsel yaklaşım içinde araştırmaya koyulmuşlardır²⁸.

Geleneksel motivasyon teorisinde, birey işten kaçır, tembel, para düşkünü ve görevini kaybetme korkusu ile çalışan kişidir. Buna göre iyi yönetim anlayışı, personele aşırı olmayan fakat motive edecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işini koruma güvencesinin verilmesi ilkesine dayanır. Kişiler iş güvencesi ve ücretin ödenmesi ile motive edilir.

Geleneksel motivasyon teorileri ısrarla ekonomik motivasyonların işeözendirici ve daha çok çalıştırıcı etkisini savunmalarına karşın, çağdaş teorilere göre ekonomik motivasyonları tek başına fazla bir önemi yoktur.

Geleneksel örgüt teorisinde insan “ekonomik bir varlık” olarak ele alınır. Verimliliği artırmanın en verimli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu görüşe göre ücret artarsa çalışma isteği yükselecektir.

Teknolojinin gelişmesi ve fabrikalarda üretimin başlaması ile insanın yerini makine'nin alması ile bir çok personelin işinden olması, ilk olumsuz sonuçtur. makineleşme ile üretim eskisine oranla yükselir, standardizasyonun sağlanması, üretimim kısa sürede yapılması, zamandan tasarruf sağlanması makineleşmenin yararlarıdır. İş üzerindeki yapıcı ve yönetici üstünlüğün makineye geçişi ile insan

²⁷ Telimen, O., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, ANihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519 , İstanbul, 1978, s. 191.

²⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s. 97.

unsurunun işletmedeki işlevi köklü değişikliğe uğramıştır. Üretilen malın mimarı insan değil makinedir. Çalışma onuru istek ve arzusu eskiye göre azalmış, beraberinde insan giderek makinenin tutsağı durumuna dönüşmüştür. Makineleşmenin sonucu otomasyon ortaya çıkmıştır. Otomasyonda insan unsuru tamamen kalkmakta, makinenin denetimi başka bir makine ile yapılmaktadır. Daha sonra ise elektronik beyin ve yönetsel bilgilerin çıkarılması ve değerlendirilmesi işlevi üstlenmekle bir devrim yaratırken ilk bakışta personelin iş güvenliği üzerinde bir tehdit oluşturmuştur. Otomasyon bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Personelin çalışma alışkanlıkları, gelenekleri ve ruhsal yapıların üzerinde olumsuz etkide bulunmuştur. İnsan makineleri kendine hizmet eden araç olarak yaratırken, daha sonraları makinelerin tutsağı olmuşsa, bunun nedeni teknolojinin araç niteliğinden amaç niteliğine dönüşmesinde aramak gerekir²⁹.

İki temel grup içinde incelenen motivasyon teorilerinden ilki, bireye enerji vererek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceler. Bu içsel faktörlere ağırlık veren teoriler; kapsam teorileridir. İkinci grup ise, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir³⁰.

3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri ile kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım : eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personelinin daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir³¹. Başlıca kapsam teorileri;

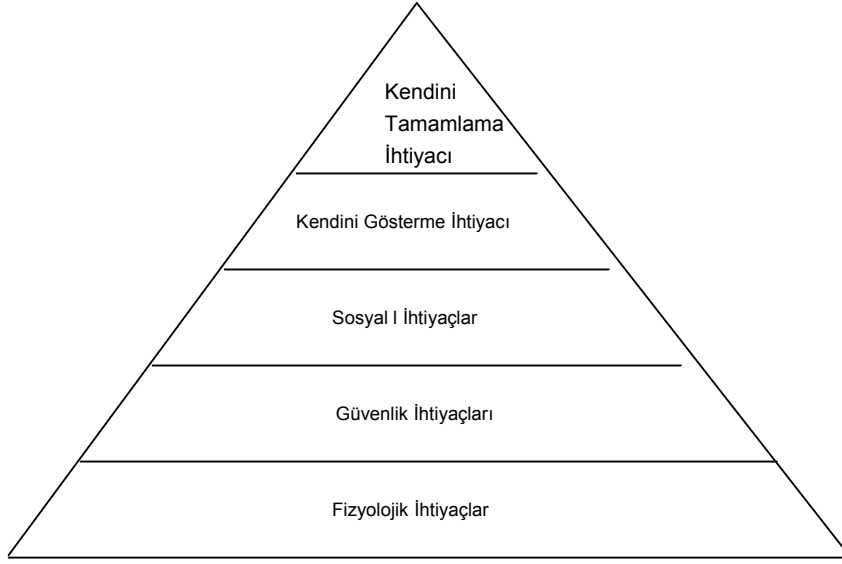
²⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k., ss. 99-102.

³⁰ Dalay, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı, 2001, s.113.

³¹ Koçel, a.g.k., s.510.

3.1.1. Maslow ve Gereksinmeler Hiyerarşisi

Bugüne kadar ortaya konulmuş pek çok ihtiyaç hiyerarşisi arasında yönetim alanında en popüler olanı 1940'larda Abraham Maslow tarafından öne sürülenidir. Maslow'un bu teorisi, insanların birden çok ihtiyaç tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların Şekil 3'de gösterildiği gibi hiyerarşik olarak var olduğunu belirtmektedir. Maslow önem sırasına göre 5 motive edici ihtiyacı belirlemiştir³². Bunlar:



Şekil 3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Ataman, G., İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s.439.

- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek , su . cinsellik. Barınma gibi temel insan ihtiyaçlarıdır. Örgüt temelinde ise uygun bir ısınma , hava ve hayatta kalmayı sağlayacak kadar bir maaşı ifade eder.

³² Daft,R.L., **Management**,4.Ed. , U.K., 1997, s. 539.

- Güvenlik İhtiyaçları: Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve tehditlerden uzak bir yaşam isteğidir. Örgüt temelinde ise güvenli, şiddetten uzak bir işi, tatmin edici bir getiri ve iş güvenliğine denk düşerler.
- Sosyal İhtiyaçlar: İnsanlar arasında kabul görme, arkadaş edinme, bir gruba mensubiyet, ait olma ve sevilme gibi arzuları yansıtır. Örgütün temelinde ise diğer işgörenlerle iyi ilişkiler kurmayı, yapılara katılmayı ve yöneticilerle olumlu etkileşimde bulunmayı ifade eder.
- Saygı ve Statü İhtiyacı: Pozitif bir imaj oluşturma, ilgi çekme, başkaları tarafından tanınma, beğenilme ve takdir edilme gibi ihtiyaçlardır. Örgüt temelinde ise tanınma, sorumluluğun artması, yüksek mevki ve örgüt yapılarına katkıdan ötürü takdir edilme arzularına işaret eder.
- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin kendi potansiyelini kullanması, yeteneklerini artırması ve daha iyi biri olması anlamına gelen ihtiyaçlardır. Örgüt bu ihtiyaçlara yönelik olarak insanlara büyüme imkanı sağlayarak, yaratıcılıklarını teşvik ederek ve sürekli eğitim ile onları geliştirerek karşılık verebilir.

Maslow'a göre ilk iki kategorideki ihtiyaçlar düşük seviyedeki, sonraki üç kategoride ele alınan ihtiyaçlar ise yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır. Teori, bu hiyerarşinin alt basamaktaki ihtiyaçlar yeterince tatmin edilmeden, bir üst kademedeki ihtiyacın tatminine gidilemeyeceğini varsayar³³.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar iki gerçeği yansıtır.

- İnsan ihtiyaçlarla dolu bir canlıdır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten, belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar. Bu insanın yaşamı boyunca devam eder.
- Alt basamak doyurulduktan sonra üst basamağa ulaşılsa bile belirli bir süre sonra tekrar alt basamak ortaya çıkmaktadır.

³³ Hersey, P.,- Blanchard, K., **Management Of Organizational Behavior**, New Jersey, 1982, s. 29.

Bu ihtiyaçlar ülkenin ekonomik koşullarına göre değişiklik gösterirler. Maslow modeli çeşitli ülkelerde denenmiştir. Kendini gerçekleştirmenin en st ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu zellik bütün yöneticilerin başarmak istediği bir ihtiyaç olgusudur. İşletmeler yöneticilere bu olanağı verdikleri takdirde işletme amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirirler.

3.1.2. Mc Clelland ve Başarı Teorisi

Mc Clelland ve Başarı Teorisi Kuramının kaynağı Henry A. Murray'ın (1938) alışmalarıdır. Murray'a göre, gereksinimler araştırmacı tarafından gözlenebilecek gereksinimlerdir. Ancak gözlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafından kurulan varsayımsal yapılarıdır³⁴.

Yazarın daha sonra geliştirdiği “ başarı gereksinmesi-need for achievement –n Achievement” kavramı Maslow'da görülen “ saygı görme gereksinmesi” syndrome'una bir çok yönlerden benzemektedir. Ancak bir farkla ki Maslow “başarı gösterme” durumunu, yada “ başarıya ulaşma” gereksinmesini, “ saygı görme gereksinmesi” syndrome'nun bir determinantı olarak belirtirken , Mc Clelland aynı olguyu bireysel motivasyonun temel taşlarından biri olarak daha büyük bir önemle ortaya koymak istemektedir³⁵.

Motivasyon ile çalışma hayatının ilişkisini, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan David Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bağlılık, güçlülük ve başarı ihtiyaı. Bu üç grup:

Bağlılık güdüsü; bireyin kendi dışındaki insanlar veya grupta da ilişkisi içerisinde bulunmasıdır. Her bir bireyin belirli insanlarla bağlılık ve onlarla çeşitli şekillerde geliştirilmiş arkadaş ve dost çevreleri vardır, bu ihtiyaçta kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kimi insanlar dost ve arkadaş

³⁴ Onaran, O., **alışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara, 1981, s. 202.

³⁵ Kaynak, T., **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul, 1995, s. 129.

çevresi edinip onlarla olmaktan hoşlanırken; kimileri sorunlarını yalnız başına çözmek ve ailesi ile yakın akrabaları dışında dostluk bağlarını kurmaktan kaçınırlar. Fakat her insanın bir şekilde parasal yada sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli bir çevresi vardır.

Güç güdüsü; bireyin özel veya nesnel çevresiyle olan ilişkilerinde, her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma aracılığıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Bu ihtiyaç iki şekilde ortaya çıkar; kişisel güç kazanma ve sosyal güç kazanma ihtiyacı üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir.

MC Clelland'ın üzerinde en çok durduğu grup ise başarı güdüsüdür; bu üç gruptan en çok başarı güdüsünün kişiyi ve toplumun etkisi altında bırakacağını savunmaktadır. Kişilerin faaliyetlerinde başarısız olma endişesi büyük ölçüde korku ve çekingenlik yaratmaktadır. Bu korkunun yenilmesi durumunda kişi, başarılı olmak için faaliyette bulunmaya yönelecektir³⁶. Başarıya yönelmiş olan kişilerin ortak özellikleri şunlardır³⁷:

- Bireyi başarılı olmaya iten huzur, başarı, konusunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.
- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak başarısına gölge düşürecek olan çok kolay iş ve hedeflerden kaçınır.
- Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyecektir. Bu

³⁶Şahbaz, A., “İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri”, (Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 1998, s.7.

³⁷ Tümtürk, a.g.k., s.31.

mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirlerde olabilir.

Mc Clelland'ın ihtiyaçlar teorisine göre insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi içinde yer almaz. Burada önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmede hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının doğru biçimde belirlenmesi ve buna uygun bir işte çalıştırılması gerekir. Örneğin başarı ihtiyacı yüksek olan kişiler daha çok kendi işlerini kurarak çalışmayı tercih etmektedir³⁸.

3.1.3. Herzberg'in Hijyen Teorisi

Güdülenme konusunda geliştirilmiş kuramlardan birisi de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı" ya da "Hijyen- Motivasyon Kuramı" olarak bilinen yaklaşımıdır. Herzberg de temelde Maslow gibi güdülemenin özünde gereksinmelerin varlığını savunmuştur³⁹. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı iki grupta değerlendirilmektedir⁴⁰.

Güdüleyici Faktörler (İçsel faktörler): İşin içeriğinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları, başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması gibi bireyi güdüleyici faktörler olarak tanımlanmaktadır. Herzberg'e göre işin yerine getirilmesi veya başarı sonuçlarının gözlenmesi, bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi, bireyin belli ölçülerde sorumluluk yüklenmesi, işte yükselme olanaklarının artması ve bireyi geliştirme ile ilgili fırsatlar yaratılması, kişiyi güdüleyici içsel faktörlerdir⁴¹. Güdüleyici faktörlerin sağlanmasıyla bireyin çalışma isteği ve arzusu artarken, bu faktörlerin bulunmaması halinde ise, bireyin işine karşı gösterdiği çalışma arzu ve isteği yavaşlamaktadır.

³⁸ Ataman, a.g.k., s.445.

³⁹ Abraham, A., **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev. İ. Akhun), Ankara, 1978, s.161.

⁴⁰ Silah, M., **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, 2000, s.74.

⁴¹ Yalçın, S., **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1991, s. 208.

Hijyen faktörler (Dışsal Faktörler): Hijyen Faktörler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren iş doyumsuzluğunu engelleyici etmenlerdir⁴². İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler gibi unsurlar “hijyen faktörler” olarak adlandırılmaktadır.

Hijyen faktörleri mevcut olduğunda kişide iş doyumunu gerçekleşmesine karşın bir motivasyon kaynağı oluşturmamaktadır. Hijyen etmenleri, işletmede var olduklarında iş doyumuna katkıda bulunan, yokluklarında ise doyumsuzluğa yol açıp, çalışanın işine olan bağlılığının, sorumluluğunun azalmasına neden olup devamsızlığına ve işten ayrılmasına neden olan etmenlerdir. Hijyen etmenleri, doyum veya doyumsuzluğa yol açmalarına karşılık güdülemeye katkıda bulunmazlar. Yetersiz iş güvenliği, uyumsuz işletme politikası, adil olmayan çalışma koşulları, iş dışı sorunlar, bireyler arası olumsuz ilişkiler, hayal kırıklığına uğramış beklentiler doyumsuzluğa yol açan hijyen faktörlerdir. İşletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile ilişkilerin iyi olmaması, iş yerinin fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret düzeyinin yetersiz oluşu, kötü arkadaşlık ilişkileri ve iş güvenliğinin yetersizliği tatminsizliğe yol açan hijyen faktörleridir. Hijyen etmenleri en azından kabul edilebilir bir düzeyde olmalı ki güdüleyici etmenlerin olumlu etkileri ortaya çıkabilsin. Örneğin, çalışma koşulları kötü iken çalışana sorumluluk verilmesi güdülemeyi sınırlandıracaktır. Fakat negatif faktörler doyuma ulaşmazlarsa, sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkmaktadır⁴³. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise; örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması durumunda güdüleyici faktörlerin etkileri ortadan kalkmaktadır.

Herzberg'in görüşlerine göre güdüleyici faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına, doyumsuzluğa yol açabilecek unsurlar olarak görülmektedir.

⁴²Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997, s.126.

⁴³ Yalçın, a.g.k., s.210.

Hijyen faktörlerin kişiyi motive edici özelliği yoktur⁴⁴. Ancak bu faktörlerin olmama durumunda kişi motive olamamaktadır.

3.2. Süreç Teorileri

Bu teoriler davranışın çıkışı ve kişilerin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiği ile ilgilidir. Bu teori kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı dışsal faktörlerle birey davranışlarının etkilenebileceği ve bireyin motivasyonu üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir.

Süreç teorileri bireyin davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışırlar⁴⁵.

3.2.1. Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

Yöneticilikte kullanılan ve psikolojiden alınmış olan en önemli terimlerden biri de şartlanma kavramıdır. Şartlanma klasik şartlanma ve davranışsal şartlanma (sonuçsal şartlanma) olarak ikiye ayrılmaktadır. Motivasyon açısından önemli olan davranışsal şartlanmadır⁴⁶.

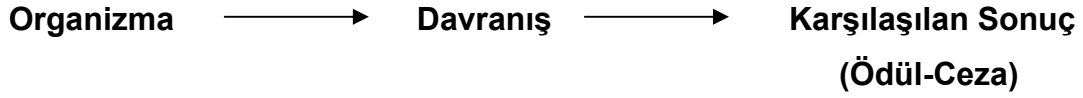
Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalar ve incelemelerde belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme veya cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır⁴⁷. Skinner tarafından geliştirilen bu kavramın mantığı; davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Şematik olarak aşağıda gösterilmektedir.

⁴⁴ Silah, a.g.k., s.74.

⁴⁵ Bingöl, D., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, 1990, s.191.

⁴⁶ Silah, a.g.k., s.76.

⁴⁷ Eren, a.g.k., s. 603.



Şartlanma Kuramının mantığında; kişi herhangi bir davranışta bulunur, bu davranışın bitiminde karşılaştığı sonuç önemlidir. Sonuca göre kişi ya tekrar gösterecek ya da aynı davranışı bir daha tekrarlamayacak. “Davranışın sonucu kişi tarafından haz verici ve memnun edici olarak nitelendiriliyorsa, kişi o davranışı tekrarlayacak, davranışın sonucu kişi tarafından acı verici, hoş olmayan, üzücü olarak algılanıyorsa, büyük bir ihtimalle kişi bu davranışı tekrarlamayacaktır⁴⁸.”

3.2.2. Vroom ve Beklenti – Değer Teorisi

Beklenti-Değer modeli, gereksinme, motiv,dürtü çıkışlı motivasyon süreçlerini veren Maslow, Herzberg ve Mc Clelland’ın motivasyon modellerinin dışında ayrıca “bilişsel – cognitive” süreçlerle bireysel davranışın açıklandığı önemli bir teoridir.

Bu modeller genelde “araç – instrument” veya “beklenti – expectancy” teorileri adıyla anılan grubu oluşturmaktadırlar. Söz konusu teorilerde motivasyon bilişsel alıgilama süreçleri üzerinden gerçekleşmekte ve sonuçsal değerlerin önemide motivasyonu belirler olmaktadır. Bu tür motivasyon modellerine verilen bir diğer ad da “extrinsic – dışsal” motivasyon modelleridir. Diğer model grubu ise “ihtrinsic – içsel” olarak anılabilir⁴⁹.

Bilişsel süreçlerle motivasyon olgusunu açıklamaya çalışan teorilerin en yaygın bilinen ve kullanılanları Victor H. Vroom’un “Beklenti – Değer Modeli” ile Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler’in motivasyon modelidir.

Vroom modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir. Söz konusu üç boyut aşağıda verilmiştir:

⁴⁸ Silah, a.g.k., s. 78.

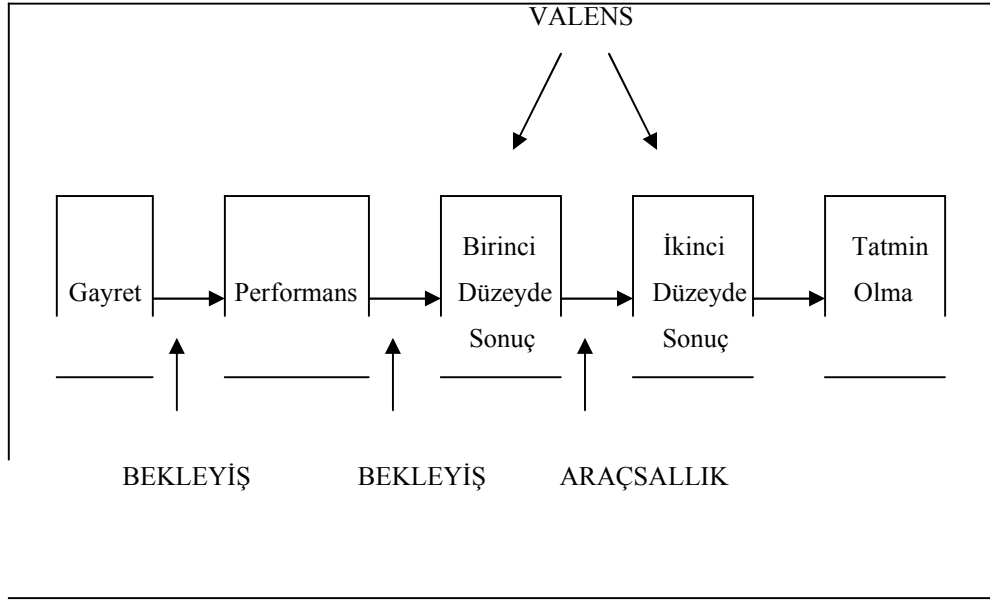
⁴⁹ Kaynak , a.g.k., ss.134-135.

- “Valence – Sonuçsal Değer”: Davranış sonucu elde edilecek değer (Valence – atomların birleşme değeri” örneğin 4 değerlikli bir atomun valence ‘i yüksek, 1 değerlikli bir atomun valence’i ise düşüktür.) Valence bir bakıma bireyin söz konusu olabilecek beklenir ve sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğinin şiddetini belirtecektir.
- “Araçsallık –Instrumentality” : Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesi.
- “Beklenti – Expectancy” : Belli bir davranışın sonucunun önceden hayal edilmesi⁵⁰.

Bireyin güdülenebilmesi için, belirli düzeyde çaba gösterdiğinde belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir. Ancak, çekicilik, araçsallık ve beklenti bileşimi her bireye göre değişebilmektedir. Vroom’un beklenti modeli, bireyi neyin güdülediği üzerinde değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durmaktadır⁵¹.

⁵⁰ Kaynak, a.g.k., s.135.

⁵¹ Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997, s.130.



Şekil 4 : Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel,T., İşletme Yöneticiliği,İstanbul, 2001, s. 522.

Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansı da belirli ölçüde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak, kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçlar gerçekleştirme de bir araçtır. Örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek , etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur⁵². Beklenti kuramının ana fikri, çalışanın amaçlarını, çaba ile performans, performans ile aldığı ödül sonuç olarak da ödüllerle çalışanın amaç doyumu arasında ilişki kurarak açıklamaktadır.

⁵² Koçel, a.g.k., s.521.

. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisinin bir uzantısı olan bu teorinin en önemli yanı, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasıdır. Vroom, çalışan insanın motivasyonunu, güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla izah ederken, Lawler ve Porter, bunlara ek olarak bilgi ve özellikler, rol algılamalar, performans, ödüller, ödüllerin denkselliğine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramlar ile teoriyi geliştirmişlerdir⁵³.

Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Buna sahip olmayan bir kişi yeterli performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. İşyerlerinde, üstler altlarından belirli roller beklerler. Ayrıca her işyeri üyesi, kendisinin oynaması gereken rol konusunda inanca sahiptir. Motivasyon modelinde algılanan rol şu anlama gelmektedir: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, kişinin performans göstermesi engellenecektir⁵⁴.

Başarı içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki farklı şekilde ödüllendirilebilir. İyi bir ücret, statü, iş güvencesi, ek ödemeler dışsal ödüllere örnektir. İçsel ödüller ise başarıya duygusu ve kişisel gelişme gibidir. Bu doğrultuda dışsal ödüller Herzberg'in Çift Faktör Kuramındaki hijyen faktörlere, içsel ödüller motive edici faktörlere benzetilir. Ancak burada farklı olarak bireyin elde ettiği ödülün içsel veya dışsal olmasına bakılmaksızın, diğerlerinin aynı tür çaba sonucunda elde ettikleri ödüllerle karşılaştırdıkları vurgulanmaktadır. Buna göre bireyin elde ettiği ödül, hak ettiğini düşündüğü ödülün azsa bireyin tatmini gerçekleşmeyecektir⁵⁵.

⁵³ Eroğlu, a.g.k., s 274.

⁵⁴ Tümtürk, a.g.k., s.42.

⁵⁵ Ataman, a.g.k., ss. 447-448.

3.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori; aynı çalışma ortamında çalışanların gösterdikleri çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarı ve tatmini üzerinde etkilidir⁵⁶.

Adams'ın Eşitlik Kuramına göre; insanlar harcadıkları çaba sonucu elde ettiklerini, benzer durumda olan diğer bireylerin çaba ve sonuçları ile kıyaslayarak değerlendirmektedir. Eğer kişi iş ilişkilerinde eşit kazanca sahip olduğu düşüncesine hakimse motivasyon olumlu yönde olmaktadır. Adams'ın ödül adaleti konusunda geliştirdiği formüle göre; bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratmaktadır. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit çabalara eşit şekilde ödüllendirmek gerekmektedir⁵⁷.

Adams'a göre, kişi , kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir⁵⁸:

⁵⁶ Öztürk, M., **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, 2003, s.291.

⁵⁷ Luthans, F., **Organizational Behaviour**, 3rd. Ed., ,Lincoln, 1981, s.197.

⁵⁸ Koçel, a.g.k., s. 524.

Kişinin Elde Ettiği Sonuç		Başkalarının Elde Ettiği Sonuç
_____	<	_____
Kişinin Sarfettiği Gayret		Başkalarının Sarfettiği Gayret
Kişinin Elde Ettiği Sonuç		Başkalarının Elde Ettiği Sonuç
_____	>	_____
Kişinin Sarfettiği Gayret		Başkalarının Sarfettiği Gayret

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır.

Oranlardaki “sonuç”, ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama, vs. gibi şekillerde olabilir. “Gayret” ise işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

Bu teorinin motivasyon açısından kullanımı: yukarıdaki gibi bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplamak mümkündür⁵⁹:

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması, daha etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),

⁵⁹ a.g.k., s.525.

- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantikî tanımlarının değiştirilmesi- Böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmağa zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Bizdeki “testiyi kıran da bir, getiren de” deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesinden farklı bir şey değildir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik Teorisi, Lawler – Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler – Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur⁶⁰

3.2.4. Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

⁶⁰ Koçel, a.g.k., s.525.

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir⁶¹. Bu modelin başlıca özelliklerini özetlemek gerekirse:

- Kişinin kendi hedef ve amaçları, bireyi en çok etkileyen , güdüleyici faktörlerdir.
- Bireyin hedef ve amaçlarını içsel ödüller etkileyerek, davranışlarını yönlendirir.
- Bireyin algıladığı ödüller (tatmin olduğu değerler) ve gerçekte var olan değer standartları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucu asıl davranışlar ortaya çıkar.

Yapılan araştırma sonuçlarında, özendiriciler ne olursa olsun bilinçli olarak bir amaç belirleyen bireylerin işteki başarısının yüksek olduğu amaçların çalışanların göstereceği çaba ile yönünü etkileyerek iş başarısını üzerinde etkisi ortaya çıkmaktadır. Ancak amaçların özellikleri önem taşımaktadır. Bunlar, amaçların belirginliği, iyi tanımlanmış ve anlaşılır olması, amaçların güçlüğüne giderek artması fakat güçlüğüne olanaksız diye algılanmaması, amaçların benimsenmesi gerekmektedir⁶².

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamalarda bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olmaları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak,

⁶¹ Koçel, a.g.k., s.525.

⁶² Balcı, E., **Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Ankara, 1992, s.90.

bu kuram işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir⁶³.

⁶³ Eren, a.g.k., ss. 583-584.

II. BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE İŞLETME AÇISINDAN ÖNEMİ

1. İŞLETME YÖNETİMİ TANIMI VE AMACI

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun bir süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kavramaktadır⁶⁴. İşletmeler açısından yönetim, devletlerin yönetimi kadar eskilere dayanmaktadır. Asırlardan beri var olan yönetim düşüncesi geleneksel ve çağdaş olarak iki grupta ele alınabilir.

Bilimsel yönetim öncesi (geleneksel); insanların birlikte çalışmaya başlamasından itibaren söz konusu olmuştur. Bu dönem 1880 yılına kadar sürmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler otokratik bir düzen içinde olmuştur. Çin, Yunan, Roma tarihlerine bakıldığında bazı ipuçları elde edilebilmektedir. Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla büyük bir koordinasyon içinde yapıldığı görülmektedir. Yapım için gerekli malzemelerin sağlanması, çalışanlar arası uyum, onların beslenme ihtiyaçlarını karşılama konularında gösterilen başarı eski Mısırlıların yönetimin temel ilkelerinden bazılara bildiğini gösterir. Bilimsel yönetim dönemi (çağdaş) ise; bütün ülkelerde eski yıllardan beri kendi özelliklerine göre yönetimle ilgili birikim ve uygulamalar görülmüşse de yönetimin bilimsel olarak ele alınması son 85-90 yılın ürünüdür. Henri Fayol, Frederick W. Taylor ve Max Weber'in yazıları, yönetimin bilimsel yollarla incelenmesinde bir çığır açmıştır. Yönetim düşüncesinin evrimi ile amacı, yönetim eylemine dönük sağlıklı ve düzenli bir yapı oluşturmak olan örgüt teorileri dört grup altında çeşitli akımları ve yaklaşımları içermektedir: a) klasik (geleneksel) yönetim düşüncesi ve teorisi (1880-1940), b) neo-klasik (yeni-geleneksel)

⁶⁴ Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2000, s.5.

yönetim düşüncesi ve örgüt teorisi (1940-1960) , c) neo-modern yönetim düşüncesi ve örgüt teorisi (1970 sonrası)⁶⁵.

Yönetimin bilim yada sanat oluşu hakkında çok şey söylenmektedir. Genellikle yönetim sanatların en eskisi, bilimlerin başkaları aracılığı ile yaptırılması eylemidir. Yönetim bilimi ise bir işletmenin bünyesindeki çeşitli fonksiyonlara ilişkin operasyon, sistem ve kontrollerin planlanmasıdır. Yönetim sanatı, beşeri kaynaklar ve gelişme açısından ele alınır. Yönetim bilimi ise, ekonomiden hukuka kadar uzanan bilim dallarının kesişme noktasında yerini alarak, bu bilim dallarının yönetimlerinden yararlanan disiplinler arası yaklaşım görünümündedir. Sanat bir amacı gerçekleştirmede bilgi ve becerilerin sistemli olarak uygulanmasını içerir. Bilim ise, geçmişteki olayların ve olguların açıklanmasını ve çeşitli bilgilerin elde edilmesini sağlar. Yönetim nedir sorusunun cevabı çeşitli bilim dallarına göre farklı anlamlar almaktadır⁶⁶:

- İktisatçılara göre ; işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin produktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır.
- sosyologlara göre; bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilir.

İşletmeler açısından yönetim kavramının tanımına bakacak olursak: Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır⁶⁷.

⁶⁵ Efil, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1999, ss.18-20.

⁶⁶ a.g.k., ss.3-5.

⁶⁷ Eren, a.g.k., s. 3.

Diğer bir açıklamada şöyle olabilir: Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model, ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir⁶⁸.

2. İŞLETMELERDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. İşletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi , etkinliklerin verimli olabilmesi kaynakların verimli kullanılmasına bağlıdır. Bir sistem olarak işletmeyi ele alırsak en önemli girdilerden olan insan kaynağı ilk başta göze çarpanlarından. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını ve amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılabilmesi ise, insanın istekli olmasını, işi benimsemesini sağlamak gerekmektedir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Motivasyon (güdüleme) işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.⁶⁹ Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da işten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

⁶⁸ Ataman, a.g.k., s.11.

⁶⁹ Öztürk, a.g.k., s.281.

3. İŞLETMELERDE MOTİVASYONUN GELİŞİMİ

XIX yy. da yönetim süreci ve işletme davranışları ile ilgili olayların nedenlerinin belirlenmesi maksadıyla araştırmalar yapılmıştır. Yönetim ve işletmelerde ilgili sistematik ve bilimsel bilgi için deney, gözlem ve zihinsel çabalar sarf edilmiştir.

İşletme sorunlarının çözümünde “ Bilimsel Metot” uygulanmaya başlanmıştır. Böylece Yönetim Bilimi oluşmaya başlamıştır.

Yönetim Biliminin Konusunu; yönetim süreci ve işletme davranışıyla ilgili olgu ve olaylar teşkil eder. Yönetim bilimi, yönetim süreci ve işletme davranışıyla ilgili olgu ve olayların nasıl oluştuğunu ve ne şekilde cereyan ettiğini bilimsel yönetimle incelenip araştıran, objektif, genel ve açık bir takım ilkeler ortaya koymaya çalışan bir disiplindir.

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor’dan Mayo’ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmak için yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı davranış biçimlerini ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır.

Özellikle araştırmacıların yanıtını aradıkları soru şuydu; İşletmede işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir⁷⁰? Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı aranırken, bir başka deyişle işgörenleri işlerine istekli bir şekilde bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdülerini araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bu görüşler aşağıda verilmektedir.

⁷⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz a.g.k., ss.47-48.

3.1.Frederick Winslow Taylor Bilimsel Yönetim Akımı

Bilimsel Yönetimin babası Taylor, verimsiz çalışma sonucu ortaya çıkan israf ve kayıplara herkesin dikkatini çekmek; bu israf ve kayıpların ortadan kaldırılması için bilimsel yönetim ilke ve tekniklerinin kullanılmasını savunur ve şu özelliklerin gerektiğini ileri sürer;

- Gelişigüzel çalışma değil, bilim,
- Başbozuk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Kişisel değil, yardımlaşma,
- Kısıtlanmış üretim yerine, maksimum üretim,
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim⁷¹.

Taylor'un çalışmalarının ana amacı , israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonelleştirici önlemler almak suretiyle ortadan kaldırmak ve verimliliği arttırmak olmuştur.

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardı;

- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

⁷¹ Luthans, F., a.g.k., s.11.

- İŒi etkin (en iyi Œekilde) ve hızlı bir biçimde yapabilmesi için iŒgöreni özendirmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (Standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dıŒında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
- İŒgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğere çalışma koşullarını (makinelere hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır⁷².

Bilimsel yönetimin temel fikri, bütün işçilerin üretim projesinin birer elemanı olmaları ve bunların üretim makinesinin herhangi bir ark diŒi gibi incelenip ona göre muamele edilebilecekleri düşüncesidir⁷³. Bu zamanda insanların para kazanma duygusu ile motive edildikleri ve diğere etmenlerin üzerinde durulmamıştır.

. Bilimsel Yönetim Akımına Henri Fayol'un Katkıları

Yönetim biliminin sanayi işletmeleri dıŒında kalan işletmelerde kullanılması ile yönetim bilimi yaygınlaşmıştır.

Fayol yönetim sürecini beş fonksiyona ayırmıştır.

İleriyi Görme : *Geleceği tahmin edip, buna göre faaliyet ve programı hazırlamayı*

Örgütleme : Kuruluşun maddi ve beşeri yapısını meydana getirmeyi,

Kumanda Etme : Personelin faaliyetlerinde devamlılık sağlamayı,

Koordinasyon : Tüm faaliyet ve kavramları birleştirme ve ahenkleştirmeyi,

⁷² Eren, a.g.k., s.26.

⁷³ Penfield, P. V., **Örgütlerde Beşeri Münasebetler**, (Çev. R. Taşçioğlu) , Ankara,1969, s.82.

Kontrol : Bir şeyin belirlenmiş kaideleri ve verilen emirlere uygun bir biçimde yapılıp, yapılmadığını tespit etmeyi ifade ettiğini belirtmiştir.

Yönetim bir takım iş ve faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Fayol yönetim de hiçbir şey kat'i ve mutlak değildi. Yönetim bir ölçü ve kıyas meselesidir. Benzer şartlarda bile aynı ilke nadiren aynen uygulanır. Uygulamada farklı ve değişen şartların göz önüne alınması gerekir. Bu nedenle yönetim esnek olmalı ve ihtiyaca göre düzenlenmelidir. “ Tecrübeler yönetimi kolaylaştırır” demektir⁷⁴.

Fayol'a göre yöneticinin sahip olması gereken nitelik ve yetenekleri şunlardır⁷⁵:

- Fiziki Nitelikler
- Entelektüel Nitelikler
- Manevi Nitelikler
- Genel Kültür
- Yönetimsel Kapasite
- İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Bilgiler
- İşletmenin belirgin özelliği ile ilgili bilgiler

Fayol ayrıca teknik, ticari, mali, emniyet, muhasebe ve yönetimsel yeteneklerin yöneticinin işgal ettiği hiyerarşi kademesine ve kuruluşun büyüklüğüne göre değiştiğini ifade eder.

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki, Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, iş de gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamıştır. Bu incelemeleri ile Fayol,

⁷⁴Baransel, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2. Baskı, İstanbul Üni. İşletme Fak. Yay. No.257, İstanbul, 1993, s.135.

⁷⁵a.g.k., ss.147-148.

örgütlerde insanlararası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyimle, işletmenin Psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Halbuki Taylor, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı makinalar arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle işletmenin Psiko-teknik yönünü ele almıştır⁷⁶.

3.2.Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

1920 ve 1930'larda Harvard'da Elton Mayo ve çalışma arkadaşları Beşeri İlişkilere akademik bir nitelik getirdiler.

Mayo ve arkadaşları Western Electric Company'nin Hawthorne İşletmelerinde başlattıkları deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırmalar oldu.

Hawthorne Deneyleri 1924 kasımında, nicelik nitelik olarak ışığın endüstriyel verime etki edici bir yönü olup olmadığının belirlenmesi için başlatıldı. Özgün görüş, ışık ve verim arasında bir korelasyonun bulunduğu merkezindeydi. Bu konudaki deneyler 16 yıl sürdü ve aksi tezin geçerliliğini ortaya koydu.

Deneylere bu kez, çalışma sırasında dinlenme aralarının verilmesi, çalışma günlerinin kısaltılması, yeni ücret düzenlerinin uygulanması yönlerinde devam edildi. Yorgunluk ve monotonluğun verim üzerindeki etkileri araştırıldı. İstenen, belirtilen fizik ve çevre koşulları ile verim arasında bir korelasyon olduğunun ortaya konmasıydı.

Gerçekte, Mayo ve arkadaşları deneyler sırasında bu gerçeğin oluşmasını adım adım izlemişlerdir, fiziki koşulların ötesinde psiko-sosyal nedenlerin ne kadar öneme sahip bulduklarını ve kişilerarası ilişkilerin verimi ne denli etkileyici bir faktör olduğunu gözlemlerle belirlemişlerdir⁷⁷.

⁷⁶ Eren, a.g.k., ss.26-27.

⁷⁷ Kaynak, a.g.k., s.22.

Taylor ve aynı görüşü paylaşanlara göre, beşeri sorunlar, üretime giden yolu kesmekteydiler, o halde yoldan çekilmeleri gerekti. Taylor, üretimi rasyonelleştirerek yükseltti.

Mayo'ya göre ise, beşeri sorunlar araştırılması gereken yeni, geniş bir alandı ve bu yolda gelişme, ilerleme için bir fırsattı. Mayo ve izleyicileri ise üretimi, onu hümanize ederek yükseltme yollarını araştırdılar. Bireyleri, organizasyonel amaçlar yönünde *motive etmek* isterken, onların ekonomik tatminlerinin ötesinde, diğer gereksinmelerinin çıkış noktalarını ve yapısını da anlamak , bilmek zorundayız⁷⁸ .

Mayo ve arkadaşları iş hayatında insan davranışları ve insan ilişkilerinin önemi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre, çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemler alınmalı, ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamı yaratılmalı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir. Bu kuram, bireyi *işe güdüleyen* en güçlü güdünün ekonomik değil, sosyal ve psikolojik güdüler olduğunu savunmaktadır⁷⁹ .

3.3. McGregor X ve Y Kuramı

McGregor, yönetim ve denetim üzerine geleneksel görüşü şöyle belirler:

Her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısı ve davranışı ile ilgili sanılar yer alır. Bunların bazıları pek yaygındır ve organizasyon ile ilgili literatür ve halen geçerli yönetim politika ve uygulamalarında kapalı olarak ima edilirler.

⁷⁸ Kaynak, a.g.k, s. 24.

⁷⁹ Sabuncuoğlu, ve Tüz, a.g.k, s.21.

Şöyle ki;

- Ortalama insan işe karşı doğal bir isteksizlik duyar ve elinde ise iş yapmaktan kaçınır.
- Bu niteliğinden ötürü çoğu kimsel eri, organizasyonel amaçlara yönlendirmek için, ileriye dönük çabalarda bulunmaya zorlamak, yöneltmek, denetlemek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- Ortala insan yönetilmeye yeğ tutar, sorumluluktan kaçınır, nispeten az hırslıdır ve her şeyin ötesinde bireysel güvenliğini ön planda tutar⁸⁰.

Bu sanılar kısaca ‘X’ diye adlandırılan teoriyi şekillendirir.

Teori X, kendine özgü bir yönetin stratejisinin neden-sonuç silsilesini belirler; ancak insan yapısını ne açıklar ne de betimlere, bunu amaçladığı önerilmesine rağmen. Çünkü; kapsadığı, insanın psiko-sosyal yapısı ile ilgili sanılar gereksiz bir katılıkla sınırlandırılmıştır.

Bu tür sanı ve vargılarla temel direkleri oluşmuş olan yönetim teorilerinin çağın gereklerine yanıt vermeyeceği bellidir.

McGregor, yukarıdaki inanışın ışığında Teori Y’yi önermiştir.

- İş’te bedensel ve zihinsel güç sarfetme, oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır. Bağlı olduğu koşullara göre iş, birey için bit tatmin ya da ceza kaynağı olabilir.
- Dış denetim ve ceza tehdidi, çabaların organizasyonel amaçlara yöneltmesini sağlayacak tek araç değildir. Kişi, yapılması kendine

⁸⁰ Kaynak, a.g.k., s.39.

devredilen işlerle amaçlara hizmet ederken, kendi kendine yönetme ve denetlemenin de alıştırmalarını yapacaktır.

- Başarılı olduğundan dolayı bir kişiye tekrar iş devretmek, onun için bir çeşit ödüllendirilme olacaktır. Bu çeşit ödüllendirilmenin kişi üzerinde etkisi, örneğin, onun “ benlik” ve “ kişisel yetkisini ortaya koyma “ gereksinmelerinde bir tatmin yaratacak şekilde olacaktır. Bu da onu organizasyonel amaçlara dönük çabalarda bulunmaya yöneltir.
- Normal insan, kendine özgü koşullar altında sadece sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda onu aramayı da öğrenecektir.
- Organizasyonel sorunların çözümlenmesinde gerekli, yüksek kapasiteli bir hayal gücü, hüner ve yaratıcılık bireylerde yeterince vardır⁸¹.
- Ancak çağdaş endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insanın zihinsel potansiyeli kısmen yararlı kılınabilmektedir⁸².

Mc Gregor'un X ve Y teorileri özünde insan olgusunun iş yaşamındaki önemini vurgulamaktadır. Mc Gregor'a göre iş performansının artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gerekmektedir.

Mc Gregor'ın "X ve Y Kuramı"na göre fizyolojik gereksinimleri karşılamak için otorite ve ekonomik güdüler ön plana çıkmaktadır. Buna göre, bireylerin işe güdülenmelerinde ekonomik güdüler ve denetim işlevi öne çıkmıştır⁸³. Bu perspektifte birey, Taylor'un bilimsel yönetim teorisine dayandırılan "ekonomik varlık" olarak ele alınmaktadır. İnsanların çalışmasının tek nedeni para kazanmaktır ve böylece insanlar sadece işlerini kaybetme korkusuyla çalışmaktadırlar. Endüstrileşmeyle birlikte, bu teori

⁸¹ Kaynak, a.g.k., s.40.

⁸² a.g.k., s. 41.

⁸³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.26.

önemli bir başarı yakalamıştır. Çünkü bu dönemde kirli rekabet ortamında sefalet düzeyindeki çalışma koşulları ve aldıkları ücretler, açlık sınırında yaşayan insanların yiyecek, giyinme, barınma gibi temel fizyolojik gereksinimleri karşılamaya ancak yetmektedir.

3.4. Maslow ‘un İş Motivasyon Kuramı

Bireyi çalışmaya yönlendiren güdülerini sistematik olarak inceleyen ilk ve en önemli kuramlardan biri olan gereksinimler hiyerarşisi, Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiştir. Maslow insan davranışını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunmaktadır. Bu gereksinimler dinamiktir, kişilik değişikliklerine ve toplumsal değişimlere bağlı olarak değişebilmektedirler.

Maslow'a göre amaçların doğurduğu gereksinimler genellikle zincirleme bir sıra izler, temeldeki bir güdünün karşılanmadan, birey üst düzeydeki güdülerden etkilenmemektedir. Alt düzeydeki güdüler doyuma ulaştıca birey, üst düzey güdülere hazır hale gelmektedir⁸⁴. Bunlar fizyolojik gereksinimler, güven gereksinmesi, sosyal gereksinimler, saygınlık gereksinmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinmesidir. Maslow, ilk kez fiziksel gereksinmelerin yanında bireyin sosyal gereksinimlerinin varlığından da söz etmektedir⁸⁵.

Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi, güdülenmeyi dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içermektedir. Başka deyişle, insanı çalışmaya yönelten bu güdüler, insanların içinde buldukları statü ve sahip oldukları niteliklere göre insanları farklı ölçülerde etkilemektedir. Son basamaktaki kendini gerçekleştirme gereksinmesi her bireyde görülmeyebilir. Örneğin, niteliksiz işlerde çalışanların başlıca çalışma nedeni, işin fizyolojik gereksinimlerini karşılayan bir geçim aracı olmasıdır. Endüstri toplumunda işlerin daha çok, niteliksiz işler olduğunu dikkate alındığında, bu toplum yapısı içinde bireyleri işe yönlendiren en önemli güdünün, fiziksel gereksinimlerini karşılayan

⁸⁴ Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, 1998, s.236.

⁸⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.51.

"ücret" olduğu görülmektedir. Üst düzeyde nitelikli işlerde (beyaz yakalı, profesyonel ve yönetsel işlerde) ise, içsel ödülün daha önemli olduğu görülmektedir⁸⁶.

Ayrıca, bireyin içinde yaşadığı toplumun ekonomik ve sosyal yapısı da bireyin gereksinimlerinin karşılanma düzeyi bakımından oldukça önemlidir. Özellikle gelişmekte olan ülke bireyleri temel gereksinimleri karşılamak için çalışmaya yönelmesi üst düzey gereksinimlerin karşılanmasına fırsat bırakmaz. İleri düzeyde endüstrileşmiş toplumlarında ise, bireyin temel gereksinimleri (fizyolojik, güven, sevgi ve ait olma) toplum tarafından zaten karşılanmış bulunmaktadır. Söz konusu toplumdaki birey, üst basamaktaki gereksinimlerini (saygı görme ve kendini gerçekleştirme) karşılamaya dönük çalışma davranışına yönelmektedir.

3.5. Herzberg'in İş Motivasyon Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg olmuştur. 1959 yılında Herzberg'in hazırlamış olduğu "işe motivasyon" adlı yapıt oldukça gürültü koparmıştır. Bu yapıtında Herzberg , bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak gerektiğini saptamak istemiştir.

Herzberg'de temelde Maslow gibi güdülemenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. Nitekim, "iş ve insanın doğal yapısı" adlı yapıtında gereksinimleri ikiye ayırarak incelemiştir: Birinci çevreye ilişki içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel gereksinimler, ikincisi ise insanın kendine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir.

Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutsuzluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışana tam anlamıyla

⁸⁶ Cüceloğlu, a.g.k., s.236.

motive etmediğini ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları, yönetim tarafından güdüleyici kabul edilir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörleri, sağlık (hijyenik) faktörleri olarak tanımlamakta mümkündür.

Herzberg'in çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini, işte doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere aşağıda iki bölüm halinde gösterilmiştir⁸⁷.

İşte doyum yaratan faktörler:

- İş başarıma (kişisel eylemlerde etkinlik),
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme.

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler:

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk.

Herzberg göre doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak ve sorumluluk taşımaktır . Motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur.

⁸⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., ss.55-58.

3.6 . Başarı Güdüsü Kuramı

Dawid McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre bireyin ihtiyaçları üç grupta ele alınır bunlar:

- Başarma İhtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Sosyalleşme ihtiyacı olarak ayrılır.

Bu teoriye göre insan ihtiyaçları belli bir hiyerarşi içinde yer almaz. İhtiyaçların ve bunların derecesinin bireyin içinde bulunduğu sosyal evre iş ortamı tarafından etkilendiği ileri sürülür. Bireyin ihtiyaçları çevreyle etkileşim yoluyla öğrenmesinin bir sonucudur. İşletme yöneticisi açısından bir çalışanın ihtiyaçları belirlenebilirse bu kişinin verimliliği arttırılabilir⁸⁸.

Yönetim ve güdüleme kuramı açısından başarı ihtiyacının önemini örgütlerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bireyleri rgtlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunlar şöyle sıralabilir⁸⁹:

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa yada gevşekliğe kaçmamak,
- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,
- Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

⁸⁸ ztrk, a.g.k., s. 287.

⁸⁹ Tümtürk , a g.k., s.31.

McClelland , günümüzün rekabete ve mücadeleye dayanan iş dünyasında, yeniliğe açık olmayan, yaratıcılığa dönük olmayan yöneticilerin başarılı olma şanslarının olmadığını savunmaktadır. Böylece, yüksek başarı isteği olan bireyler, rekabetin veya mücadelenin olduğu iş durumlarında daha fazla güdülenme ve yaratıcı olma eğilimi içerisindedirler. Buna karşılık, iş durumunun monoton ve rutin olup, rekabete dayalı olmadığı hallerde güdülenmezler. Tam aksine, düşük başarı isteğine sahip olan bireyler, iş dünyasındaki hızlı değişime intibak edemezler. Yöneticileri, yüksek başarı güdüsüne sahip olan örgütlerin iş başarılarının, yöneticileri daha düşük başarı güdüsüne sahip olan örgütlerin iş başarılarına göre daha yüksek olduğu, çeşitli araştırmalarda tesbit edilmiştir.

McClelland, büyük ve gelişmiş örgütlerin bu duruma gelmelerini, başarılarındaki yöneticilerin, yüksek başarı güdüsüne sahip olmasına bağladıktan sonra, buradan bir sıçrama yaparak, konuyu toplumsal düzeye getirmektedir. 1961 sonrasında yaptığı araştırmalara göre, bir ülkenin halk edebiyatındaki başarı isteğinin, o ülkedeki hızlı ekonomik kalkınmadan önce arttığı, buna karşılık ilerleme ve büyüme oranındaki bir yavaşlamadan öncede düştüğü görülmektedir. Şu durumda, McClelland'a göre, toplumların başarı güdüsüne sahip olmaları halinde, bu güdü yü izleyen olgu da, ekonomik gelişme olmaktadır⁹⁰.

⁹⁰ Eroğlu, a.g.k., s.266.

4. İŞLETMELERDE YÖNETİCİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Bir işletmenin temel amacı karlılıktır. Karlı olmayan işletmelerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, girişimci ruhları da olmaz. Küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmanın önemi olmaksızın, yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, emirlerinde çalışanları, etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile mümkündür. İşletmelerdeki personeli kazanmak için onu başarıya güdülemek gerekir. Başarı motivasyon sayesinde oluşur. Artık çalışanları eskiden olduğu gibi zorla ve baskıyla fazla para için çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları o işletme içinde etkin ve verimli çalıştırmak ve başarılı olabilmeleri için, çalışanları psiko-sosyal yönden kazanmak gerekmektedir.

Amaçların belirlenmesinde çalışanların dahil edilmesi bir motivasyon faktörüdür. İşletme içerisindeki verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken, çalışanların katılımını sağlamakla atılabilir. Yönetici ise motivasyon konusu ile yakından ilgilenmelidir. Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans arasında doğrusal bir ilişki vardır. Motive olmayan personelden yeteri kadar performans göstermesi beklenemez. Kişiler çeşitli davranışlar gösterirler ama yönetici açısından önemli olan kişilerin yani personelin organizasyonların amaçları doğrultusunda davranışlarıdır⁹¹.

Yöneticilerin başarılı olmalarının çalışanlarını bir amaç etrafında toplayıp, bu amaca yönelmek için planlı bir şekilde hareket ettirerek ulaşacaklarını daha önce belirtilmişti.

⁹¹ Koçel, a.g.k., s.507.

5. İŞLETMELERDE MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar kullanılır. Fakat bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Herşeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği, kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Örneğin, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için ekonomik araçlar ön planda tutulurken, geleneklerine bağlı kapalı bir toplumda , bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır. Örneğin, bir işletmede uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin, bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı gösteremeyebilir. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların, ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır.

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte genelde kabul edilen fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçlarını üç başlık altında toplayabiliriz. Bunlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlardır.

5.1. Ekonomik Araçlar

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü etmenlerden birinin belirli ve doyurucu bir ücreti sağlamak, başka bir deyişle ekonomik ödüllendirme sağlamak olduğu bilinmektedir. Bu nedenle işgörenlerin çoğu için ücret unsuru ve bununla beraber daha yüksek gelir elde etme olanağı önemli bir özendirme aracıdır. Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüllendirme olarak sınıflayabiliriz⁹².

5.1.1. Ücret

Geleneksel anlayışta en etkin motivasyon aracı olarak ele alınmıştır. Bugün dahi birçok işgören için bu özelliği sağlayan bir araç olarak görülmektedir. İşgörenin temel çalışma sebebi ücret olduğu kadar, işletmeye bağlı kalmasında da en güçlü güdüdür. Ücret artışı işgörenin sadece alım gücünü yükseltmez, aynı zamanda statüsünü, saygınlığını ve güven unsurunu da yükseltir. Ücret artışı oldukça etkileyici bir motivasyon aracıdır. Ekonomik özendirme araçları içinde en eski ve yaygın kullanılan ücret artışıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda ücretle verimlilik arasında çok etkileyici bir ilişki olduğunu belirtilmiştir⁹³.

İşgörenler ücret ile motive edilirler. Aynı koşullar altında çalışıp aynı performansı gösterip ve aynı üretimi yapan çalışanların farklı ücretler alması, düşük ücret alan kişinin olumsuz duygular geliştirmesine ve motivasyonunun kırılmasına neden olur.

Yapılan araştırmalarda farklı üretim yapıp farklı ücret alan iki çalışanın ücretlerinde değişiklik yapıldığında; az ücret alana çok, çok ücret alana az ücret artışı verildiğinde, ücreti çoğalan kişilerin performansları, eskiden aynı ücreti alandan daha çok olmuştur. Ücretinde düşüş olan kişinin performansı daha önce bu ücreti alan kişinin performansından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Kognitif teoriye göre bu beklenti

⁹² Bingöl, D., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2000, s. 491.

⁹³ Newman, W.H., **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, (Çev. K. Sürgit), Ankara, 1979, s.448.

kavramı ile açıklanmaktadır. Algıda zıtlık kişide mutsuzluk, huzursuzluk, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği yaratır⁹⁴.

5.1.2. Primli Ücret

Çalışanların aldıkları sabit ücret dışında çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim adı verilir. Bazı işletmeler; işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığında prim verir. Bu primin hesaplanmasında zaman hesabı ve parça başı temeline dayanmaktadır. Fakat bu araç içim ölçümü kolay olamayan durumlarda güçlükler doğurur. Öte yandan, primli ücret işgörelere daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine iş kazalarının artmasına, işgörelere daha çok yıpranmasına yol açar⁹⁵. İşgörelere motivasyonun da primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu yadsınamaz. Fakat daha önce saydığımız sakıcalı yönler giderilmedikçe yada az düzeye indirilmedikçe beklenen etki yaratılamaz. Çalıştığı göreve üretime katkısı oranında prim almayan işgörelere iş ve işletmeye bağlılığı azalır.

5.1.3. Kâr'a Katılma

Ekonomik özendirme araçlarından bir diğeri kâr'a katılmadır. İşgörelere moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden gelen kazancın işletmede çalışan herkese açık ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Sistemin özü; işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Gerekçe ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değeri taşıdığıdır. İşgörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâr'a katılmaları eski ve geçerli bir yöntemdir. Kâr üç şekilde işgörelere verilir:

⁹⁴ Silah, a.g.k., s.93.

⁹⁵ Tümtürk, a.g.k., ss.49-50.

- Nakit olarak dağıtım: Bir yılda yada daha az süre içerisinde elde edilen kârın belli bir yüzdesi nakit olarak işgörene verilir.
- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik yada ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi işgören adına hesapta saklanır.
- Karma dağıtım: Üstteki iki modelin birlikte uygulanmasıdır.

Dağıtılması gereken kârın hesaplanmasında nasıl bir formül uygulanması gerektiği konusunda anlaşma yada model yoktur. Vergiler, çalışılan süre, çalışılan bölüm, unvan vb. uygulamalar mevcuttur. Kâra katılma sistemi, işgören kesiminin üretim ve veriminin artması için daha fazla çaba sarf etmesini sağlar. İşgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağlılığı yükselir, işletme ile bütünleşmesini sağlar⁹⁶.

5.1.4. Ekonomik Ödüllendirme

İşgörenleri özendirme ve işletmeye daha fazla bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik yada buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir⁹⁷.

5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Günümüzde insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinmelerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın

⁹⁶ Ülker, a.g.k., ss.63-64.

⁹⁷ a.g.k., s.65.

getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman bir endişe kaynağı olmaktadır⁹⁸.

İşgörenlerin bu bağımlılıktan olumsuz etkilenmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortalar gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir. Günümüzde kısmen hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haklardır. Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler, giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır⁹⁹.

5.2. Psiko- Sosyal Araçlar

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında, işgörenlerin mutlu ve sağlıklı bir ortam içinde yaşamaları önemlidir. Yöneticinin amacı işgörenlerin mutlu ve sağlıklı bir ortam içinde yaşamaları önemlidir. Yöneticinin amacı işgörenler açısından tercih edilen çalışma ortamını yaratmaktır. Bunun için de yöneticiler psiko-sosyal içerikli araçları yeri ve zamanı geldiğinde özendirici olarak kullanabilirler.

5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği zaman kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler

⁹⁸ Ertekin, Y., **Örgüt İklimi**, Ankara, 1978, ss.109-110.

⁹⁹ Peker, Ö., **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara,1995, s.149.

yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder¹⁰⁰. Çalışana iş yerinde sınırsız bir özgürlük verilmesi sonucu; bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma hakkı doğar bu durumda iş performansını artırır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir.

5.2.2. Sosyal Katılma

Çalışanların işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışırlar. İşletmeler kişiler arası ilişkilerin yürütüldüğü informal gruplarla doludur. Bu gruplar bilinçsiz, plansız kendiliğinden oluşurlar. Ortaya çıkışlarının tek nedeni bazı temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermektir. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır. Ayrıca informal grupların kişilerin davranış ve duyguları üzerinde etkileri büyüktür. Bu ise kişilerin tatmin ve verimliliğinin belirlenmesinde en önemli unsurdur¹⁰¹. Çalışanların iş yerinde bir gruba girmesi ve bu grupla iletişim kurması sağlanmalıdır. Hawthorne Araştırmaları, bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır.

5.2.3. Değer ve Statü

Statü bir kimseye toplumda başkalarının attıkları değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astar patronların saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklar gösterirler. Bunun karşılığını somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir¹⁰².

¹⁰⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.75.

¹⁰¹ Şahbaz, a.g.k., ss.73-74.

¹⁰² Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2004, ss.517-518.

5.2.4. Gelişme ve Başarı

Bir çok kişi işletmeye girdikten hemen sonra , hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar.

Bir işyerinin başarısı, elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir¹⁰³.

5.2.5. Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken , kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır.

Yönetici, yeni gelen yada yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır¹⁰⁴.

¹⁰³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., ss. 78-79.

¹⁰⁴ a.g.k. , s. 80.

5.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyonda işgörenleri özendiren önemli araçlardan biri de öneri sistemidir. İşgören yöneticilerine sunacağı önerilerle onların takdir ve beğenisini kazanacağını ve sunduğu önerilerin iyi karşılanmasının da kendisine saygınlık getireceğini düşünür. Öneri sistemi organizasyonun demokratik bir ortam içerisinde olmasını ve işgörenin kurumla bütünleşmesini sağlayacaktır.

Öneri sistemi aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konulursa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog var demektir. Öneri sistemi işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumun da daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Bu sistemin sakıncalı yönü ise, gereksiz önerilerle üst basamakların zamanını harcamak olduğu söylenebilir¹⁰⁵.

5.2.7. Psikolojik Güvence

İşgören çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir.

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikte ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım , olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle , çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi , psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir “insan ilişkileri imajı” yaratırlar¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Tümtürk, a.g.k., ss. 60-61.

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s. 82.

Güvenlik duygusunu sadece ekonomik garantiler olarak düşünmemek gerekir. Güven duygusu belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni içine almaktadır. Bir işletmede ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarı ile yapılabileceğini bilen bir kişinin kendi kendine güveni çok daha fazla olacaktır¹⁰⁷.

5.2.8. Tebrik ve Takdir

İşgörenin başarılı çalışması sonucu üstleri tarafından gerek yazılı gerekse sözlü övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi de önemli bir motivasyon aracıdır. Sergilenen başarı tüm ilgili kişilerin önünde takdir edilmelidir. Takdir edilen işgören daha yüksek bir performansla çalışacaktır¹⁰⁸. Takdir içten, haklı, adaletli ve objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

Bir işgörenin yaptığı iş ve işe karşı tavrı çok önemlidir. Yaptığı işten tatmin olan ve işini seven kişiler bununla gerekli motivasyonu sağlar ve başarılı olurlar. Yaptığı iş ve hizmetten başkalarına fayda sağladığını düşünen ve bunu hisseden işgörenler yaptıkları işten tatmin olup daha iyi iş çıkarabilmek için motive olurlar. Burada işgörenleri motive eden unsur yapılmaya değer önemli bir işin olmasıdır.

5.2.9. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar arasında sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler verilebilir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanları değerlendirme, işçilerle işverenin kaynaşmasına yardım eder. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi işgörelere bırakılırsa daha doğru olur. İşletmenin denetimi yanlış yorumlara yol açabilir.

¹⁰⁷ Sapançalı, F., “Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, C.22, S.4, 1993, s.60.

¹⁰⁸ <http://www.hayatinrengi.net/kitap-ozetleri/4232-motivasyon-el-kitabi-gisela-hegemann.html> (03.07.2008)

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. 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 geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde bir çok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülür¹⁰⁹.

5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgöreni işletmeye bağlayan ekonomik, psiko-sosyal araçlar yanında örgütsel ve yönetmel bazı araçlarda vardır. Bunlar araçlar şunlardır:

5. 3.1. Amaç Birliğı

Amaç Birliğı sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasındaki ilişkidir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır¹¹⁰.

İşgören ile işletmenin birbirinden karşılıklı beklentileri vardır. İşgörenler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını beklerler. Çalışan bireylerin değişik kişiliklerinden kaynaklanan farklı motif yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin işletmeden beklentileri şunlar olabilir¹¹¹:

- adil ve yeterli ücret,
- iş güvenliğı,
- iyi çalışma koşulları,

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k. , s. 83.

¹¹⁰ Ünsal, P., **Ergonomi**, İstanbul, 1998, s.66.

¹¹¹ Ülker, a.g.k., ss.77-78.

- ilerleme imkanları,
- tanınma ve sayılma,
- yeteneklerini kullanabilme,
- başarısını gösterebilme,
- bir değer olduğuna ilişkin inaç ve öz gerçekleştirim imkanları vb.

Buna karşılık işletmenin de işgörenden bazı beklentileri vardır:

- işletmede seçilen rolleri bağımsız biçimde oynama,
- yapıcı düşünceler,
- işbirliğini 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.

İşletme, bireyden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışır. Birey, kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak davranışlarda bulunacağından örgütün, birey motiv yapısını ve ihtiyaçlarını çok iyi bilmesi ve ona göre davranması gerekir.

5.3.2. Yetki ve Sorumluluk

İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm işgörenler denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlarda gerektiğinde daha alt basamaktakilerine devredecektir. Yetki devrinden kaçınılırsa sorumluluk alanı oldukça genişler, böyle bir durumda da yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Çağdaş işletmeler merkezci yönetimden uzaklaşarak işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanır.

İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğe kavuşur ve moral düzeyi yükselir¹¹².

5.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motive etme politikalarıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tanımlar ve genelde benzer amaçlar güder.

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır.

Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevler tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni işgöreni daha üst sorunlara yöneltir¹¹³.

Bu konuda işletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli nokta şudur: İşgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır. Ayrıca, işletme dışında işgörenin katıldığı birçok grupta, arkadaşları tarafından yeni görevinin kutlanması onun için eşsiz bir doyum sağlar.

¹¹² Şahbaz, a.g.k., ss.63-64.

¹¹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k. , s. 87.

5.3.4. Kararlara Katılma

Günümüzde üzerinde en çok durulan teknikler arasında sayılmaktadır. Bu yolla işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda daha etkin rol oynayabilmektedirler. Karara katılan sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak anlayabilir ve verilen kararları benimser ve destekleyebilir. İşgörenlerin karar katılması isteniyorsa bunu sadece göstermelik bir amaçla kullanmamak gerekir. Görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” uygulanırsa işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur. İşgörenin düşüncelerini küçümsemek, yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz, fakat onun düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye daha sonra da yöneticiye, işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından çok şey kazandırır¹¹⁴.

5.3.5. İletişim

Bir iş yerinde iletişim ağının iyi işlemesi, iletişim kanallarının açık olması da çalışanlar için güdüleyici bir faktör olmaktadır¹¹⁵. Motivasyonun sağlanması amacıyla kurulacak iletişimin işgören ile yöneticiler ve kendi aralarında olmak üzere iki yönlü olarak düşünülmesi gerekir. Kendisiyle etkin bir iletişim kurulamayan işgören ne yapacağını tam olarak anlayamayacağı için, zaman içerisinde gerek çalışma grubuna gerek bireysel olarak işine karşı adaptasyon sorunu yaşayacaktır. Bu durumdan dolayı bir motivasyon azalması yaşayan işgören beklenen gelişim ve değişimi gösteremeyecektir¹¹⁶.

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, alınan kararlar ve hazırlanan programların uygulanması konusunda işgörelere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve onları belirlenen hedeflere sürekli olarak yönlendirmek gibi çok yönlü yararlar

¹¹⁴ Tümtürk, a.g.k., ss.66-67.

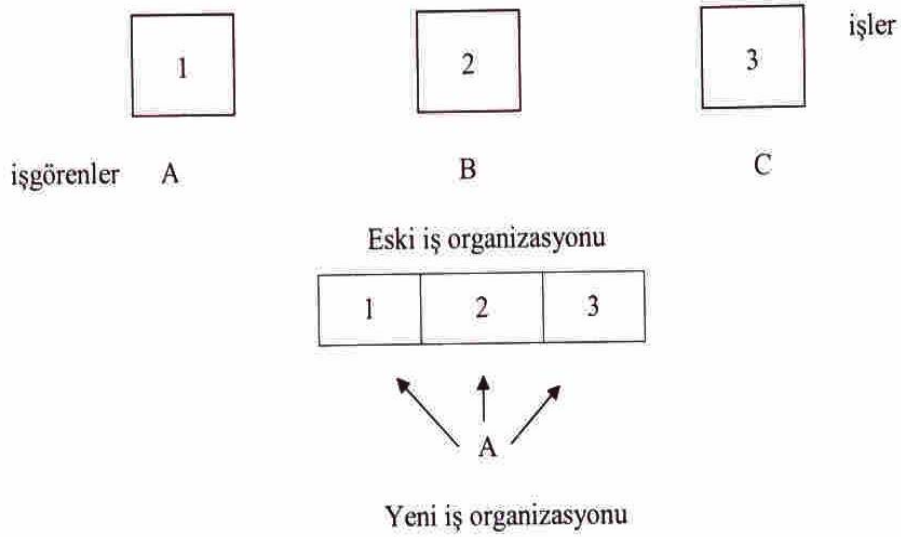
¹¹⁵ Silah, a.g.k., s.96.

¹¹⁶ Kişioğlu, A., “Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Temmuz-Ağustos 1994, s.35.

getirmektedir. Doğal iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece işgörenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve “sosyal atmosferin” yaratılmasına neden olacaktır¹¹⁷.

5.3.6. İş Genişletme

İş genişletme; aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni, tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. Şema üzerinde izlemek gerekirse;



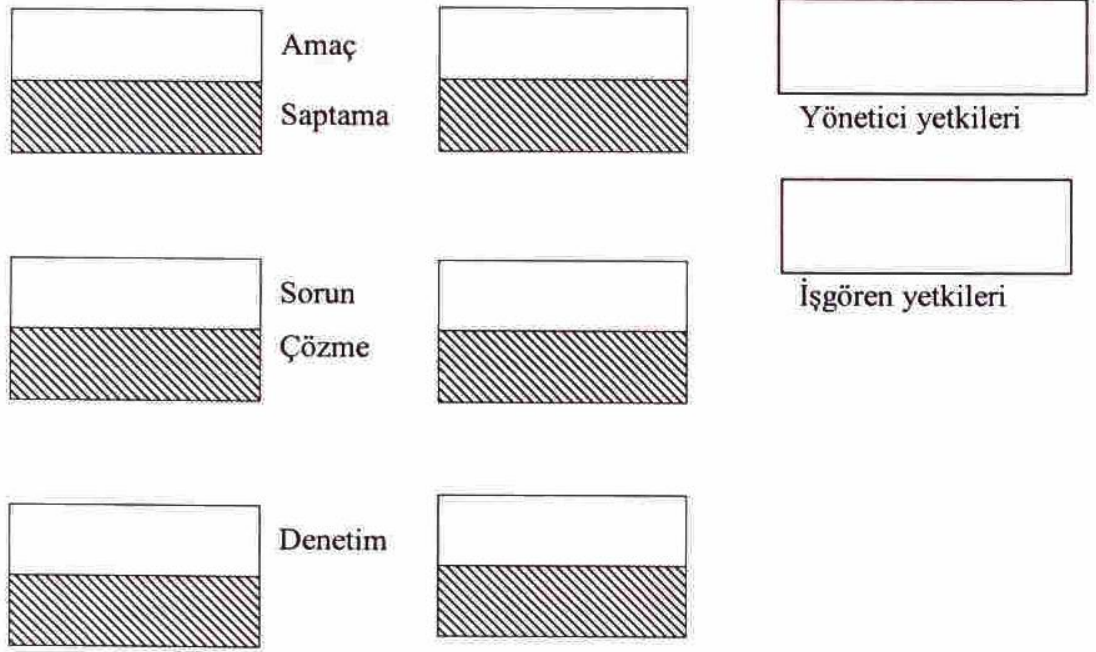
İşin genişletilmesi işgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar¹¹⁸.

¹¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., ss.88-89.

¹¹⁸ a.g.k., s.90.

5.3.7. İş Zenginleştirme

Benzer güçlülere sahip fakat içerik olarak birbirinden farklı işlerin aynı kişi tarafından yapılmasına iş zenginleştirme denir. İş zenginleştirme sayesinde iş ortamında herhangi bir çalışanın, bir diğer kişinin yerine geçip eksikliğini gidermesi sağlanmaktadır. İş zenginleştirmede aynı zamanda, çalışanlarda yetki ve sorumluluk vardır. Bu işgöreni mutlu etmekte, çalışma isteklerini güdüleyerek iş tatmini sağlamaktadır¹¹⁹.



¹¹⁹ Silah , a.g.k., s.97.

5.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Çalışma hayatında grup çalışmasının yeri büyüktür. İşgörenler kişisel çalışmalardan çok grup çalışmasına ilgi duyar ve özenirler. Başkalarıyla birlikte çalışma, ortak amaç ve ortak eyleme girişme ve sorumluluğu paylaşma duygusu hemen hemen her işgörende vardır. Bu gerçeğe dayanarak insanı makinayla başbaşa bırakmaktansa, onu grup çalışmasına yönlendirmek işgörenin düşük moral etkisinden kurtaracaktır. Bu amaçla işte bağımsız ve kişisel çalışma yerine, gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzenini getiren yarı-otonom gruplar devreye sokulmaktadır. Yarı otonom çalışma gruplarında her grup yönetim tarafından önceden konulan minimum hedeflere göre kendi içinde çalışma hızını, işbölümünü, çalışma planını, yetki ve sorumluluk dağılımını düzenler ve genellikle yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışır¹²⁰.

5.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma

Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimini arttırdığı, özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasından işgörenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır.

5.3.10. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır¹²¹

Evinden sonra en çok vakit geçirilen yerin işgören açısından uygun koşullarda olması çok önemlidir. İşletmenin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olması gerekir. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok

¹²⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz., a.g.k., s.91.

¹²¹ Eren, H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1997, s.127.

insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir¹²².

5.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Disiplin en geniş anlamıyla, düzen, intizam demektir. Örgütleri oluşturan insanlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelirler, bu amacı gerçekleştirmenin yolu ise bilinçli ve sürekli çalışmaktan geçmektedir. Bu nedenle işletmeler disiplini sağlamak için bir takım kurallar koymaktadır.

Disiplin olayının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri, kişinin bir başkasıyla etkileşime girmeden kendi dürtülerini kontrol altına alma çabasıdır. Disiplin olayının ikinci boyutu ise, örgütsel disiplin başlığı altında toplayabileceğimiz, her türlü örgütü kapsamına alan disiplin çabalarıdır¹²³.

Bireysel disiplin, bireyin kendisini belirli gereksinim ve isteklere uyarlamak amacıyla öz denetimini geliştirme çabasıdır. Örgütsel disiplini, bireysel disiplinden ayıran temel fark, disipline edilen ile disipline eden kişinin birbirinden ayrılmasıdır. Örgüt, ne çeşit bir örgüt olursa olsun örgüt içinde lider durumda olan kişi veya kişiler, örgütün diğer üyelerine karşı disiplini sağlayıcı önlemler alma çabasına girmektedirler. Bu önlemlerin içeriği, o örgütün disiplin yaklaşımını (ceza nitelikli olması ya da olmaması) belirler.

İşletmelerde disiplin ve güdülemenin birlikte uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Negatif ve pozitif motivasyon birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Pozitif motivasyon, çalışanın ihtiyacını karşılayacak nitelikte ödüller sunarak istenen davranışın sürekliliği sağlanmaya çalışılırken, negatif motivasyon ceza veya diğer

¹²² Tümtürk, a.g.k., s.71.

¹²³ Geylen R., **İşletmelerde Personel Disiplini**, Eskişehir, 1993. s.7.

yapıcı uygulamalarla çalışanın istenmeyen davranışını ortadan kaldırmaya çaba gösterecektir.

Bir işletmede izlenen politika ve kurallar ne kadar açık ve net bir biçimde ortaya konursa konsun, pozitif (güdüleme) ve negatif (disiplin) eylemlerle sürekli desteklenmedikçe anlamını yitirecektir. Yönetsel davranışın ikiyüzlü bir madalyon olduğu unutulmamalıdır. Madalyonun bir yüzünde pozitif güdüleme yer alır. Başarılı alışan bir süre sonra başarısız olduğunda veya kural ve düzenlemeleri ihlal ettiğinde bu kez madalyonun öbür yüzünde yer alan negatif güdüleme (disiplin) eylemleri uygulanmalıdır. Yöneticiler güdüleme ve disiplini yerinde, zamanında ve tutarlı bir biçimde uyguladıkları takdirde disiplinin olası sorunlarını en aza indirmeyi bařaracaklardır¹²⁴.

¹²⁴ Geylan, a.g.k., s.32.

6. MOTİVASYON ARAŞTIRMALARINDA KULLANILAN PRATİK VE PSİKOLOJİK YÖNTEMLER

İşletmenin yapısına ve gelişmesine bağlı olarak hangi tür motivasyonun daha etkin ve uygun olacağını saptamak amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlar¹²⁵:

6.1. Davranış Ölçekleri

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

6.2. Psiko-Sosyal Anket Yöntemi

Bir konuda düzenlenmiş soruların ilgili kişilere sorarak ya da göndererek bilgi derlemeye anket denir. Anket yönteminden daha çok kişilerin görüşlerini , kanılarını toplamak için yararlanılır. Anketin geçerliliği , soruların iyi hazırlanmış olması kadar anketi cevaplayanların içtenlikli olup olmamalarına bağlıdır¹²⁶.

Bu yöntem, bireylerin belirli koşullar içinde davranışlarını, düşünce, duygu, ilgi ve zevklerini ölçmeyi amaçlayan az yada çok miktarda yazılı sorulardan oluşan bir test türüdür.

- Kişisel verilerin elde edilmesi,
- Çevreyle ilişkiler üzerine verilerin toplanması,
- Bilgi, düşünce ve bekleme düzeyinin saptanması,
- Davranışlar ve motivasyon konusunda bilgi toplanması.

Bu sonucu amaç, işgörenleri eyleme, tercihe, karar vermeye yönelten güdülerin saptanmasını içerir. Özellikle düşünce ve davranışların kökeni ve nedeni araştırılır.

¹²⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.93.

¹²⁶<http://psikoloji.net/?tag=yontemler> (05.06.2008)

Birey davranışlarını etkileyen güdülerin saptanmasında başarılı rol oynayan psikolojik anket uygulanırken şu sıra izlenir.

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

Motivasyon araştırmasında kullanılan bir başka anket yöntemi de konulara yada alfabetik sıralamaya uygun biçimde çalışma sırasında bireylerin hoşnutsuzluk ve hoşnutsuzluk duygularının somut ve güncel motiflerinin listesini çıkarmaktır. Yöneticiler sendikalar yada temsilciler aracılığı ile işgörenlere böyle bir anket listesi verilir ve isim yazmaksızın önem sırasına göre işaretlemeleri istenir. Amaç bireylerin gerçek gereksinimleri, özlemleri, doyum ve doyumumsuzluklarını ortaya koymaktır¹²⁷.

6.3.Verilerin Anında İşlenmesi Yöntemi

Bu yöntemle, istek, yakınma, ve tepki biçiminde belirlenen hoşnutsuzlukların yer aldığı bilgi ve dökümanlar analiz edilir. Bu yöntemin üstünlüğü verilerin anında değerlendirilmesi ; sakıncası ise , bilgi kaynaklarına büyük ölçüde güvensizlik duyulmasıdır¹²⁸.

¹²⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., s.94.

¹²⁸ a.g.k., s.95

6.4. Sosyometrik Testler

Bir grup içinde her bireyin pozisyonunu açıklığa kavuşturacak grubun diğer üyeleriyle ilişkilerini belirleyen bir yöntemdir. Bu testler, ilişkiler düzeninde beliren önemli sorunların ortaya çıkarılmasında kullanılabilir. Ancak yakınlık derecesini ve saptanan çalışmaların gerçek nedenlerini göstermez.

6.5. Psiko-Teknik Testler

Psikoteknik yöntem, psikoteknik testler yardımıyla belirli amaçlarla kişilerin davranışsal özellik, yetenek ve kişiliklerini analiz etmeye dönük bir bilim dalıdır. Özellikle işletme yönteminde iş – kişi uyumuna dönük çalışmalarda kişi değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek için yararlanılan psikoteknik yöntemin aracı özel olarak geliştirilmiş testlerdir. Psikoteknik yöntemde, özel olarak geliştirilmiş testler değişik insan kaynakları uygulaması için bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır. İnsan kaynakları uygulamasında kullanılan testlerin sonucu genelde sayısalıdır. Bu nedenle yorumu ve kişilerin karşılaştırması da kolay olmaktadır¹²⁹.

Bireylerin motivasyon konusunda eğilimlerini ve davranışlarını saptamakta kullanılabilen bir araçtır.

Psiko-Teknik yöntemlerle yapılan değerlendirme çalışmalarının büyük bir kısmı, bireyi öz olarak değerlemeye yöneliktir. Bu amaçla değişik tipte testler kullanılır. Bu testler, bireylerin düşünsel ve bedensel düzeyini saptamaya çalışır. Bireyin kavrama, algılama, ilişki kurma, öğrenme, zeka, dikkat, bilgi, ilgi gibi düşünsel ve fiziksel yetenekleri test bataryaları ile elde edilen sonuçlar şeklinde sayısal ölçüme tabi tutularak değerlendirilir. Böylelikle işgörenlerin varolan tüm yetenekleri değerlendirildikten sonra işin gerektirdiği yeteneklerle karşılaştırma olanağı doğmuş olacaktır. İşe uygun olmadığı saptanan bireylerin başka işe geçmesi yada eğitime gereği ortaya çıkar. Bu

¹²⁹http://www.kutuphanem.net/goruntule.asp?islem=goruntule&dok_no=135018 (05.06.2008)

durumda işgörenin başarılı olması kolaylaştırılabilir yada hangi işte çalışması gerektiğine karar verilebilir.

Psiko-teknik test bataryaları daha çok işgören işe alınırken, seçim sırasında uygulanır. Başvuran elemanlar, işin gerektirdiği tüm özellikler açısından ölçülmeye çalışılır. Amaç iş-işgören uyumunu daha başlangıçta sağlamaktır.

6.6. Dilek Kutusu

Bu yöntem, işgörelere hoşnutsuzluk nedenlerini, kendi isimlerini belirtmeksizin, kağıt üzerine yazarak belirli yerlere asılan kutulara atma olanağı verir. Bu yöntemde zorlayıcı bir unsur yoktur ve her işgören bu kutuyu kullanıp kullanmamakta özgürdür. Dilek kutusu kullanmanın sakıncası ise, isim verme zorunluluğunun bulunmaması nedeniyle ortaya konan sorunun ciddiyetini bilmemektir. Öte yandan, okuma-yazma bilmeyenler varsa eşitsizlik yaratır. Bir başka eleştiri de, dilek kutularının çoğu kez göstermelik boyutları aşmadığıdır.

6.7. Kişisel Görüşme

Kişisel görüşme, motivasyon araştırmalarında yararlanılan en etkili yöntemlerden biridir. İşgörelerin ilgi alanları, davranış yapılarını ve gereksinme kaynaklarını en yakından tanıma ve gözleme olanağı veren kişisel görüşme, aynı zamanda birey açısından isteklerini en açık, kesin ve net biçimde aktarma fırsatı yaratır. Kişisel görüşmenin psiko-sosyal yapısı bireysel davranışların izlendiği basit bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Görüşmeler sosyal içerikli önemli faktörleri de yansıtır. Bu faktörler şöyle özetlenebilir.

- Görüşmenin temel amacı görüşülen kişinin ilgi ve gereksinmelerini tanımadır.
- Görüşmecinin yönelttiği sorulara yanıt aranırken işgörelerin işletme içinde yada dışında etkilendiği sosyal sorunlar araştırılır.
- Görüşmenin en güç yönü psikolojik olanıdır.

Bu yöntem içinde işgörenler doyumsuzluklarını özgür bir ortamda derinlemesine anlatma olanağına sahiptirler. Ancak işgören sayısı fazla ise hepsinin görüşlerini ayrı ayrı almak güç olduğu kadar zaman kaybına neden olur¹³⁰.

6.8. Klinik Görüşme

Konuşma ve konuşurma yoluyla bireyin değerlendirmesine görüşme denir. Görüşme bilgi edinmek amacı ile yapıldığı gibi , ruhsal bozuklukların tedavisi için de kullanılır. Psikoloji ve psikiyatrinin önemli araştırma yöntemlerinden biridir. Görüşme yöntemi , görüşmeyi yapan kişiye dayandığından oldukça özel bir yöntemdir¹³¹.

İşgörenler her sabah işbaşı yaptıklarında hergün yenilenen kişisel sorunlarını da birlikte getirirler işletmeye. Bir yöneticinin işgörenlerin işletme içinde oluşan sorunlarıyla ilgilendiği kadar işletme dışından getirdiği sorunlarla ilgilenecek zamanı olmayabilir. Bu durumda işletme yönetimi isterse tıpkı bir işletme doktoru gibi örgütte işgörenlerin psikolojik sorunlarıyla ilgilenecek psikoloğu görevlendirebilir. Psikoloğun asıl görevi, işçiye öğüt vermek akıl öğretmek olmayıp, işçilerin kendi hoşnutsuzluk nedenlerini anlamalarına ve onları bizzat çözümlenmelerine yardımcı olmaktır.

Klinik görüşmeyi diğer görüşme yöntemlerinden ayıran en belirgin nitelik standart sorulardan bütünüyle uzak, son derece özgür ve baskısız bir yöntemin seçilmiş olmasıdır. İşgören istediği zaman psikolog danışmana gidip sorunlarını açabilir. Görüşme, davranışlara yapıcı bir değişiklik getirmeyi amaçlar. Görüşmecinin rolü daha çok bir ayna görevini yerine getirmek, yani işgörenin anlatmak istediği sorunu zaman zaman özetleyerek daha çok açılma, içini dökme fırsatı tanımaktır. Gerçek sorunlar ortaya çıkınca ve işgörenin kendisine olan güveni artınca, sorunu yine kendisinin çözmesine olanak tanınır. Görüşme sırasında içini döken kişide önceleri görülen sinirsel gerginlik azalır, hareketlerinde bir yumuşaklık ve rahatlık oluşur.

¹³⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz , a.g.k., s.96.

¹³¹ <http://psikoloji.net/?tag=yontemler> (05.06.2008)

Psikolog danışman ile işgören arasında gerçekleştirilen klinik görüşme işgören sorunlarına kesin çözüm getirmese bile, onların deşarj olmalarına olanak sağlaması bakımından bir başarıdır.

Klinik görüşmenin yararları kabul edilmekle birlikte önemi pek fazla abartılmamalıdır. Her şeyden önce her işletmede ve hele bir atölyede bir psikolog görevlendirmek masraflı bir iştir. Daha sonra işletmede görevlendirilecek psikolog danışmanlar yöneticiler kadar işgörenleri yakından tanımadıkları için olaylara ve kişilere bakış açıları farklı olabilir. Üstelik işgörenlerin sık sık psikolog danışmana gitmesi kendi işlerini aksatacağından yöneticiler tarafından her zaman hoşgörüyü karşılanmaz. Öte yandan, klinik görüşme yöntemi ile hoşnutsuzluklarını dile getiremeyen ve sorunlarına çözüm bulamayan işgören iyice düş kırıklığına uğrayabilir, umutsuzluk ve bunalım içine girebilir¹³².

6.9. Sosyal Rasyolar

Rasyoların kullanım nedeni, işletmelerde sosyal ilişkilerin ölçümünde sadece sözlere dayanan verilerin yeterli olmamasından kaynaklanır. Özellikle davranışlarla bütünleşmesi gereken işgören sorunlarının ölçülmesi son derece zordur ve çoğu kez önceden görünmeyen hızlı değişimlere bağlıdır. Bu nedenle sosyal rasyo konusunda güncel olarak giderek artan boyutlarda incelemeler yapılmaktadır. Burada genel ilke, gerçekleştirilmesi güç ve oldukça ağır işleyen anket yöntemi yerine, özellikle geleceğe dönük yönetim anlayışı içinde sosyal rasyo araçlarından yararlanmaktır. Bu araçlar işletmenin sosyal durumunu iki tipik özelliğini her defasında karşılaştırmak için kullanılır. Bu ikilemlerden kaynaklanan sosyal rasyo türleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

- Global yada analitik rasyolar,
- Temel ve tamamlayıcı rasyolar,
- Hemen yada belirli dönemlerde çıkarılan rasyolar.

Rasyoların özellikleri ve sağladığı yararlar ise şöyle özetlenebilir:

¹³² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k., ss. 97-99.

- Kolaylıkla elde edilebilen, belirli durumların açıklığa kavuşmasını sağlayan verilerdir.
- Değişkenlerin anında izlenebildiği sayısal değerlemelerdir.
- Sosyal tarafların aralarında tartışmasına yarayan açık ve anlaşılır verilerdir.

Bununla birlikte rasyo bataryaları işletmelerde sosyal ilişkilerin incelenmesinde her zaman yeterli bilgiler vermezler. Her şeyden önce sosyal rasyolar işletme varlığından bağımsız ve kesin değerlemeler getiremezler. Ayrıca bu rasyolar, işletmenin daha önce vardığı değerler ile aynı iş kolunda yada aynı bölgede bulunan diğer işletmelerin ulaştığı değerler arasında ilişki kurmalı ve karşılaştırma olanağı vermelidir. Ancak her işletme kendisine özgü rasyo hesapları yaptığından işletmeler arası karşılaştırma yapmakta oldukça güçtür. Öte yandan işletmelerde çıkartılan sosyal rasyolar kesin çözümler getirmediğinden bunlara sadece kararların alınmasında yardımcı araç gözüyle bakılmalıdır.

Personel yönetiminde sosyal rasyolar bir ölçü ve kontrol aracı olarak kullanılır. Rasyoların anlamlı olmaları için daha önceki dönemlerde hesaplanan rasyoların varlığı ve bunlarla karşılaştırılması gerekir. Böylelikle elde edilen sayısal veriler belirli bir zamandaki durumu ve gelişme çizgisini gösterir. Her şeye karşın bu rasyoların tek başına motivasyon olayına açıklık getirdiği söylenemez. Bu nedenle elde edilen sonuçlara fazla inanmak yerine yardımcı araç gözüyle bakmak daha doğru olur.

III. BÖLÜM

ÖZENDİRİCİ ARAÇLARIN İŞLETME ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Motivasyon, hayatımızın her evresinde davranışlarımızın şekillenmesini tetikleyici önemli bir güçtür. Hayatımızın büyük yüzdesinin işte geçtiğini düşünürsek, iş hayatında sağlanan motivasyonun, çalışan üzerindeki etkisi yadsınamaz büyüklüktedir. Çalışan kişiyi, iş yerinde harekete geçiren, hareketine enerji, şiddet veren ve hareketine devamlılık kazandıran iç ve dış nedenler vardır. Bu nedenler kişinin işini sevmesini, benimsemesini, doyum sağlamasını sağlar. Böylece birey işiyle bütünleşerek çalışan, iş motivasyonu sürecine girerek, bu çalışma sürecinde etkin, verimli ve mutlu çalışmaktadır.¹³³ Motivasyon (güdüleme) işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel gereksinimleri en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorunun her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulduğu standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yoluyla veriler toplandı. Veri toplama aracımız olan soru formu, elli iki kapalı uçlu sorudan oluşturuldu.

Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma örneklemini oluşturan bireylere ilişkin kişisel bilgilere (çalıştığı pozisyon, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, çocuk sahibi olma durumu, aylık toplam kazanç, meslek süresi, oturduğu evin durumu ve bulunduğu işletmede kaç senedir çalıştığı) ulaşmamızı sağlayacak on bir soru yer almaktadır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak ve yanıtların daha gerçekçi olacağı varsayımından hareketle anketi dolduran bireylerin isim, soy

¹³³ Silah, a.g.k., s.83.

isim yazma isteklerine bırakılmış olup sadece buldukları departmanı yazmaları istenmiştir.

İkinci bölümde ise, ekonomik özendirici araçlar, psiko-sosyal özendirici araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar konularıyla ilgili elli iki soru hazırlandı.

Bunlardan, ekonomik araçlar kapsamında; yüksek ücret, prim ve iş güvencesine ilişkili altı soru yer aldı.

Psiko-sosyal araçlar kapsamında geliştirilen on sekiz soru, çalışmada bağımsızlık, çalışanlar ve üstlerle ilişkiler, takdir ve yapıcı eleştiri, değer ve statü, sosyal etkinlikler, gelişme ve başarı, farklı bölümlerde çalışabilme imkanı, öneri sistemi ve psikolojik güvence konularına ilişkindir.

Örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında ise, amaç birliği, yetki ve sorumluluk paylaşımı, kurumsallaşma, iyi bir iletişim sistemi, iyi çalışma koşulları, kararlara katılma, işletmede bulunan sosyal hizmetler ve sağlık hizmetleri, yeterli araç gereç bulunması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iyi bir eğitim sistemi, kariyer olanakları, hatalara karşı işletme içerisindeki tutumlar ve müzikten yararlanma konularına ilişkin yirmi sekiz soru yer almaktadır. Çalışmada kullanılan soru formları Ek 1'de sunulmaktadır.

İkinci bölümde yer alan her motive edici konu başlığı, iki farklı soruda ve iki farklı soru kalıbında ele alınmaktadır. Birinde, motivasyonda özendirici araçların çalışanlar için ne kadar önemli olduğuna dair bilgi almamız amaçlanırken, diğer soru kalıbında motivasyonda özendirici araçların işletme tarafından hangi oranda kullanıldığına ve çalışanları ne kadar motive ettiğine dair bilgi almamız amaçlanmaktadır.

Yukarıda belirtilen üç grup (ekonomik araçlar, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel) kapsamında yer alan soruların, ilgili konulara dağılımına ait bilgi, aşağıda ayrıntılarıyla sunulmaktadır.

Ekonomik araçlar kapsamında hazırlanan sorulardan *birinci* soruda çalışanlar için aldığı ücretin ne kadar önemli, *sekizinci* soruda ise, çalışanın çalıştığı işletmede aldığı ücretten ne kadar memnun olduğuna dair bilgi edinmek amaçlanmıştır. Çalışan için prim almanın önemi *ikinci* soruda, çalışanın çalıştığı işletme tarafından sağlanan primin yarattığı memnuniyet ise *on ikinci* soruda ölçülmeye çalışılmıştır. Ekonomik araçlar kapsamında iş güvencesinin çalışan için önem derecesini *üçüncü* soru, işletme tarafından sağlanan iş güvencesinin memnuniyet derecesini ise *on altıncı* soru ölçmektedir.

Psiko-sosyal araçlar kapsamında geliştirilen *on sekiz* sorudan, çalışmada bağımsızlıkla ilgili çalışan memnuniyetini ve önemini kapsayan sorular sırasıyla *altı* ve *yirmi birinci* sorulardır. Çalışanlar ve üstlerle ilişkiler *beşinci* ve *yirmi beşinci* soruda, takdir ve yapıcı eleştiriler *dokuzuncu* ve *yirminci* sorularda, değer ve statünün önemi *onuncu* ve *otuz ikinci* sorularda, sosyal etkinlikler *yedinci* ve *yirmi üçüncü* sorularda, gelişme ve başarının önemi *on dokuzuncu* ve *yirmi dördüncü* sorularda, işletme içerisinde farklı bölümlerde çalışabilme imkanının olmasının önemi *yirmi ikincii* ve *yirmi altıncı* sorularda ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca soru *on bir* ve *yirmi birde* öneri sistemi, *yirmi yedi* ve *otuz üçüncü* sorular ise psikolojik güvence konularıyla ilişkilidir.

Örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında *yirmi sekiz* soru geliştirilmiştir. *Otuz sekizinci* ve *ellinci* soru; işletme içinde amaç birliğinin önemi, *on dördüncü* ve *kırk birinci* soru; işletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılmasının önemi, *on üçüncü* ve *kırkıncı* soru; kurumsallaşmanın önemi, *on yedinci* ve *kırk dokuzuncu* soru; iletişimin önemi, *yirmi sekizinci* ve *kırk ikinci* soru; fiziksel koşulların önemi, *yirmi dokuzuncu* ve *elli birinci* soru; kararlara katılmanın önemi, *otuzuncu* ve *elli ikinci soru*; işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetler, *otuz dördüncü* ve *kırk yedinci* soru; sağlık hizmetleri, *kırk beşinci* ve *kırk sekizinci* soru; yeterli araç gereç, *kırk üçüncü* ve *kırk altıncı* soru; disiplin sistemi, *otuz beşinci* ve *otuz dokuzuncu* soru; eğitim sistemi, *dördüncü* ve *on sekizinci* soru; kariyer olanakları, *on beşinci* ve *otuz yedinci* soru;

hatalara karşı yöneticilerin tutumları, *otuz birinci* ve *kırk dördüncü* soru ise müzikli ortamda çalışma hizmetleriyle ilişkilidir.

Deneklerden, her soruyu hiç, çok az, az, yeterli ve çok olmak üzere 5'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmeleri istendi.

Soru formunda yer alan her bir soru için 5 puan üzerinden, çok şıkkından, yeterli, az, çok az ve hiç şıkkına doğru (5'den 1'e kadar) bir değerlendirme yapıldı. Soru formundaki puanlar iki gruba bölünerek hesaplandı. Birinde motivasyonda özendirici araçların çalışanlar için ne kadar önemli olduğuna, diğerinde çalışanları motive eden faktörlerin işletme tarafından ne kadar kullanıldığına ve çalışanı ne kadar motive ettiğine dair bilgi almamızı sağlayan sorular eşleştirildi.

3. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın evrenini özel sektörde ağır metal sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede farklı bölümlerde çalışan personel ve örneklem ise arasından tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 66 erkek, 34 bayan personel oluşturmaktadır.

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

- Ankete katılan personelin verdikleri yanıtlar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.
- Araştırmada örneklem alınan denekler evreni yeterince temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılan denekler anketlere istekle cevap vermişlerdir.
- Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek için seçilen istatistiki teknikler araştırmaya uygun olarak seçilmiştir.

Veri toplama aşaması; araştırma, anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat ilgili işletmede gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması için işletmedeki bölümlerde çalışanlara anketler dağıtılarak veriler toplanmıştır.

Verilerin bilgisayara işlenmesinden sonra SPSS 15.00 paket programında analiz, tablolama, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır.

Anket soruları iki türlü hazırlanmıştır. Birinci tip sorular kişinin motivasyon araçlarına göre bekledikleri, ikinci tip sorularda motivasyon araçlarında firmanın verdiklerinden memnuniyeti sorgulanmıştır. Motivasyon araçlarına verilen önem ve memnuniyet skorlarının ortalaması alınarak, toplam grupta ve demografi kırılımında incelenmiştir. (Ortalama, tüm değerlerin toplandıktan sonra değer sayısına bölünmesiyle elde edilen veridir.)

Demografik değişkenler arasındaki farklılıkların anlamlılığı, ortalama skorları

T-test yöntemi kullanılarak test edilerek belirlenmiştir. Bu testle sonuçların tesadüfi olup olmama olasılığı hesaplanır. Bu olasılık “significance level”ın altında kalıyorsa, sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır yargısına varılır. Test sonuçları tablolarda, gruplar harflerle ifade edilerek verilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olan değerler, ilişkide oldukları grupların harfleri yanlarına yazılarak ifade edilmiştir.

Güvenilirlik

Aracın güvenilirliği iç tutarlılık açısından incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı ile ilgili analizler tüm ölçek ve alt ölçekler olarak belirlenen önem, memnuniyet kategorileri için ayrı ayrı Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır.

	Cronbach's Alpha
Toplam Grup	0,92
Önem	0,88
Memnuniyet	0,91

Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin tümünün iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alfa) 0,92'dir ($p < 0,05$). Alt ölçekler için bulunan Cronbach alfa katsayıları da 0,88 ile 0,91 arasında değişmektedir ($p < 0,05$). Bu sonuçlar, ölçeğin iç tutarlık ve puan değişmezliği açısından incelenen güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

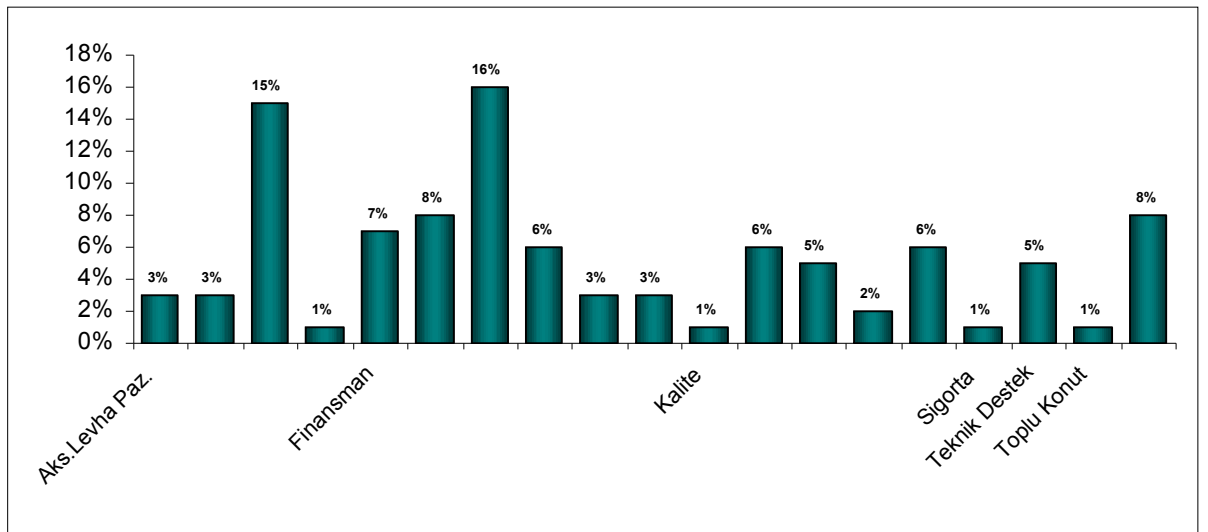
3.1. Demografik Özellikler

3.1.1. İşletmedeki Bölüm Dağılımı

Tablo 1: İşletmedeki Bölüm Dağılımı

Departman	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Aksesuar Levha Pazarlama	3	3
Aksesuar Levha Üretim	3	3
Alüminyum Genel Müdürlük	15	15
Bilgi İşlem	1	1
Finansman	7	7
Genel Müdürlük	8	8
İdari İşler	16	16
İhracat	6	6
İnsan Kaynakları	3	3
Sevkiyat (İnteral)	3	3
Kalite	1	1
Muhasebe	6	6
Profil Satış	5	5
Reklam Halka İlişkiler	2	2
Satınalma	6	6
Sigorta	1	1
Teknik Destek	5	5
Denetim	1	1
Üretim Hizmet	8	8
Toplam	100	3

Grafik 1: Tablo 1'deki Verilerin Gösterimi



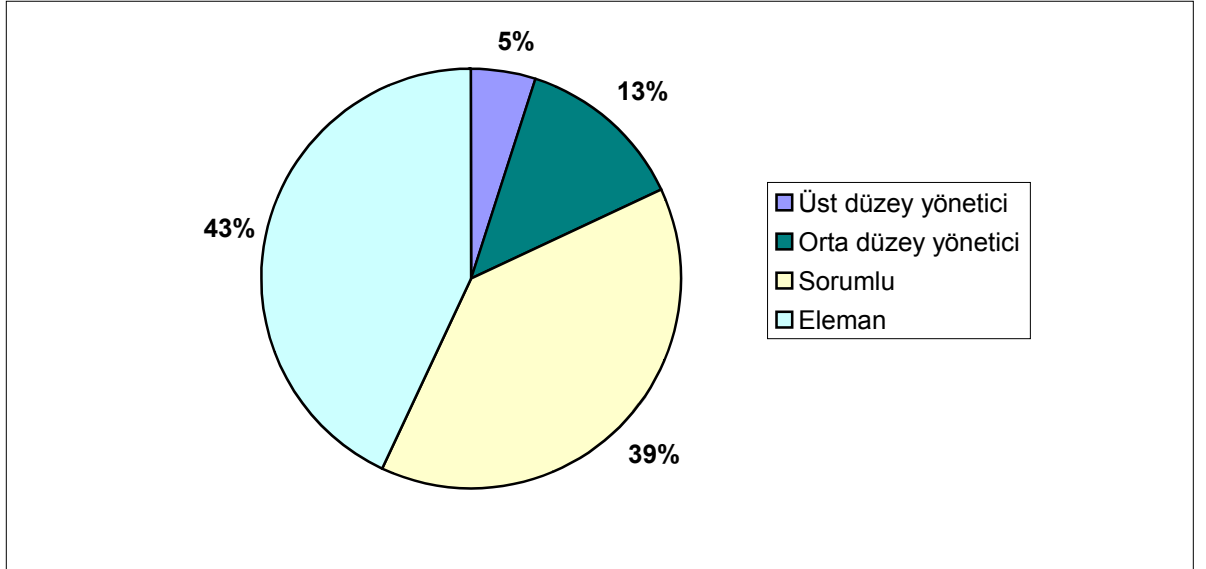
İşletme içerisinde 19 adet departman bulunmaktadır. Departman dağılımına baktığımızda İdari İşlerin 16 çalışanı ve Alüminyum Genel Müdürlüğün 15 çalışanı ile işletmenin en kalabalık departmanları olduğu tespit edilmiştir.

3.1.2. Çalışanların Pozisyonları

Tablo 2: Çalışanların Bulunduğu Pozisyon

Çalıştığı Pozisyon	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Üst düzey yönetici	5	5
Orta düzey yönetici	13	13
Sorumlu	39	39
Eleman	43	43
Toplam	100	100

Grafik 2: Tablo 2'deki Verilerin Dağılımı



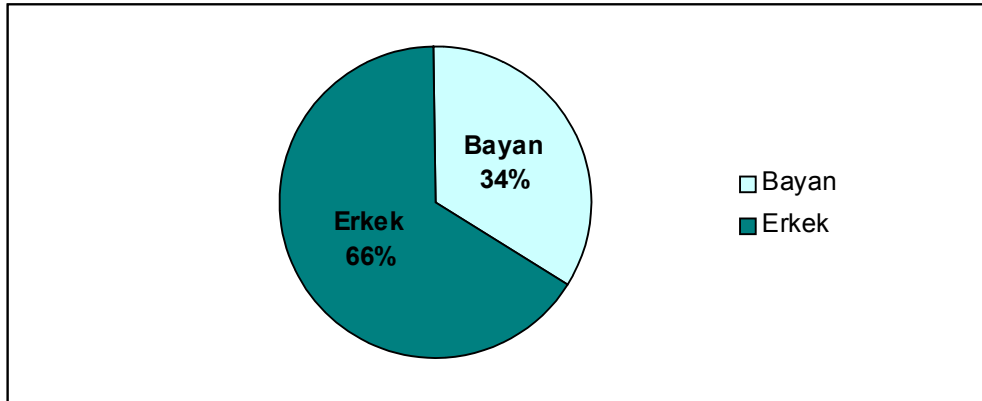
İşletme çalışanlarının %43'ü eleman, %39'u sorumlu, %13'ü orta düzey yönetici ve %5'nin de üst düzey yönetici olduğunu belirlenmiştir.

3.1.3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Tablo 3: Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Bayan	34	34
Erkek	66	66
Toplam	100	100

Grafik 3: Tablo 3'deki Verilerin Dağılımı



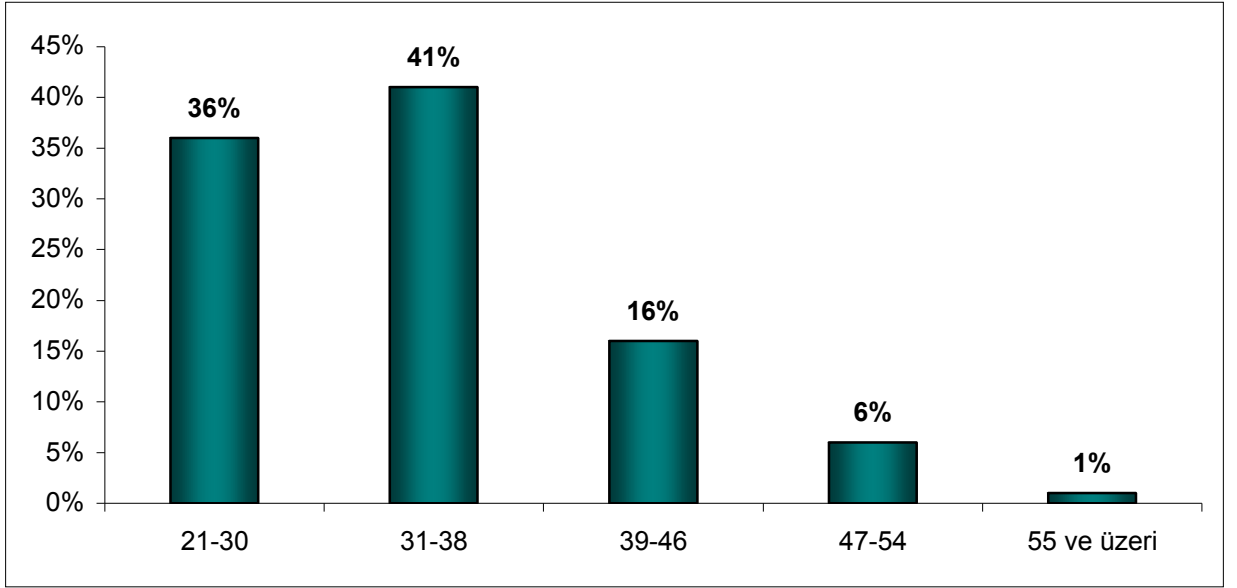
İşletmede çalışanların %66'sı erkek , %34'ü bayan çalışanlardan oluşmaktadır.

3.1.4. Çalışanların Yaş Dağılımı

Tablo 4: Çalışanların Yaş Dağılımı

Yaş	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
21-30	36	36
31-38	41	41
39-46	16	16
47-54	6	6
55 ve üzeri	1	1
Toplam	100	100

Grafik 4: Tablo 4'deki Verilerin Dağılımı



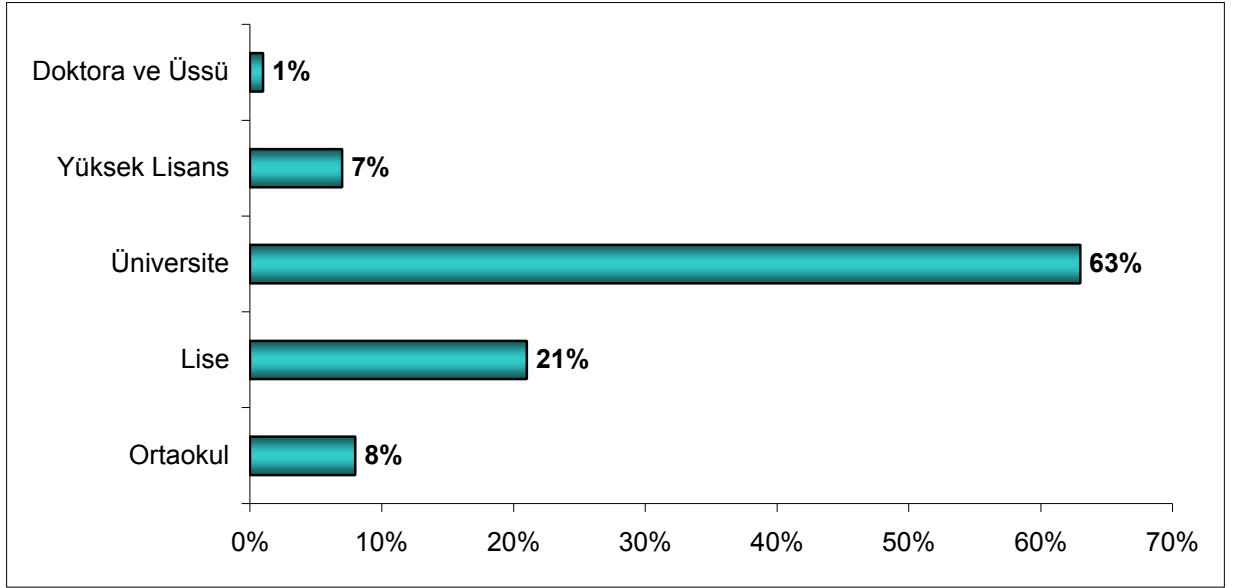
İşletmede çalışanların yaş dağılımına bakıldığında %36'sının 21-30 yaş grubunda, %41'inin 31-38 yaş grubunda, %16'sının 39-46 yaş grubunda, %6'sının 47-54 yaş grubunda ve %1'inin 55 ve üzeri yaş grubunda olduğunu görüyoruz. Çoğunluğun %77 çalışan ile 21-38 yaş arasında olduğunu ve yaklaşık olarak yaş ortalamasının 34 olduğu hesaplanmıştır.

3.1.5.Çalışanların Eğitim Durumu

Tablo 5: Çalışanların Eğitim Dağılımı

Eğitim	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Ortaokul	8	8
Lise	21	21
Üniversite	63	63
Yüksek Lisans	7	7
Doktora ve Üssü	1	1
Toplam	100	100

Grafik 5: Tablo 5'deki Verilerin Dağılımı



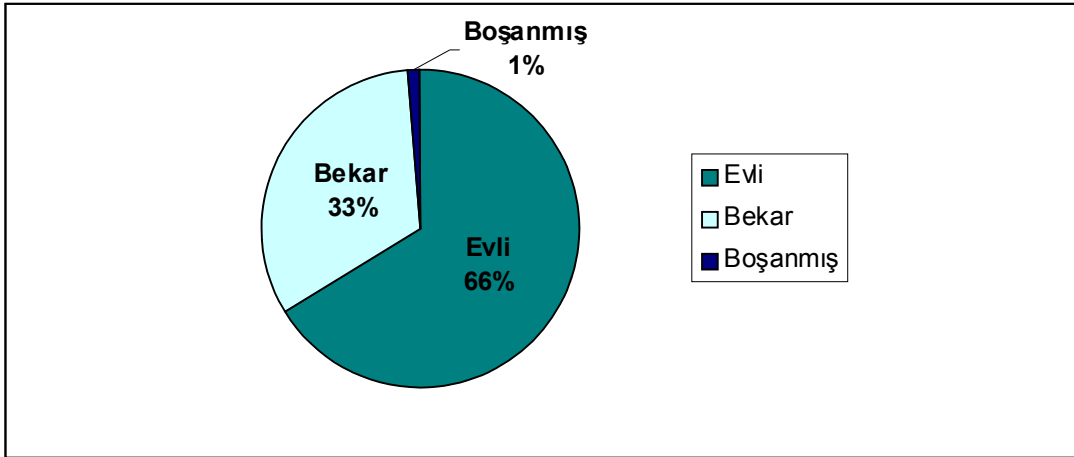
İşletmede çalışanların %71'i üniversite mezunu (lisans, yüksek lisans ve doktora) %21'i lise mezunu ve %8'i de ortaokul mezunudur.

3.1.6. Çalışanların Medeni Durumu

Tablo 6 : Çalışanların Medeni Durumu

Medeni Durum	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Evli	66	66
Bekar	33	33
Boşanmış	1	1
Toplam	100	100

Grafik 6: Tablo 6'daki Verilerin Dağılımı



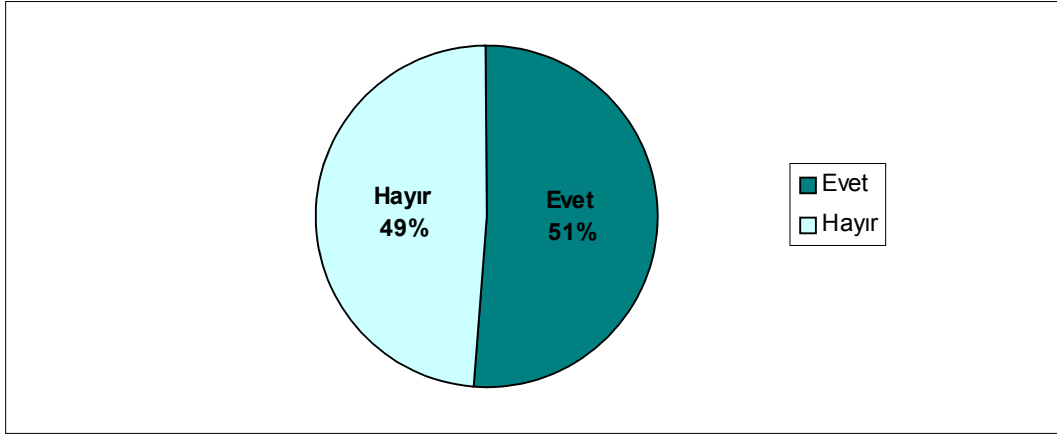
İşletmede çalışanların medeni durumu incelemesinde %66'sının evli , %33'nün bekar ve %1'nin boşanmış olduğu tespit edilmiştir .

3.1.7. Çocuk Sahipliği

Tablo 7: Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumu

Çocuk var mı?	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Evet	51	51
Hayır	49	49
Toplam	100	100

Grafik 7: Tablo 7'deki Verilerin Dağılımı



İşletmede çalışanların %51'nin çocuğunun olduğu, %49'nun çocuğunun olmadığı tespit edilmiştir.. Sahip olunan çocuk sayısının ortalaması **1,54**'dür.

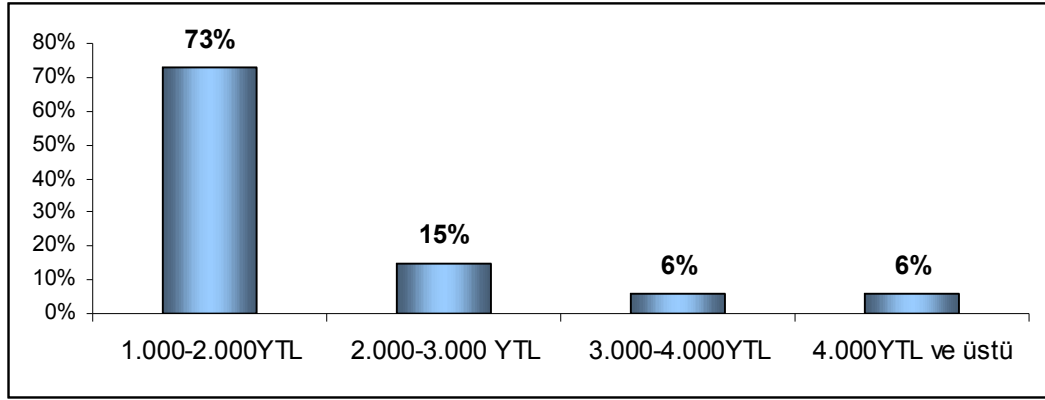
Çocuk Sayısı	Frekans	%
Çocuğu yok	49	49%
1	27	27%
2	21	21%
3	2	2%
4	1	1%
Toplam	100	100%

3.1.8. Çalışanların Aylık Kazanç Dağılımı

Tablo 8: Çalışanların Aylık Kazanç Dağılımı

Aylık Kazanç	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
1.000-2.000YTL	73	73
2.000-3.000 YTL	15	15
3.000-4.000YTL	6	6
4.000YTL ve üstü	6	6
Toplam	100	100

Grafik 8: Tablo 8'deki Verilerin Dağılımı



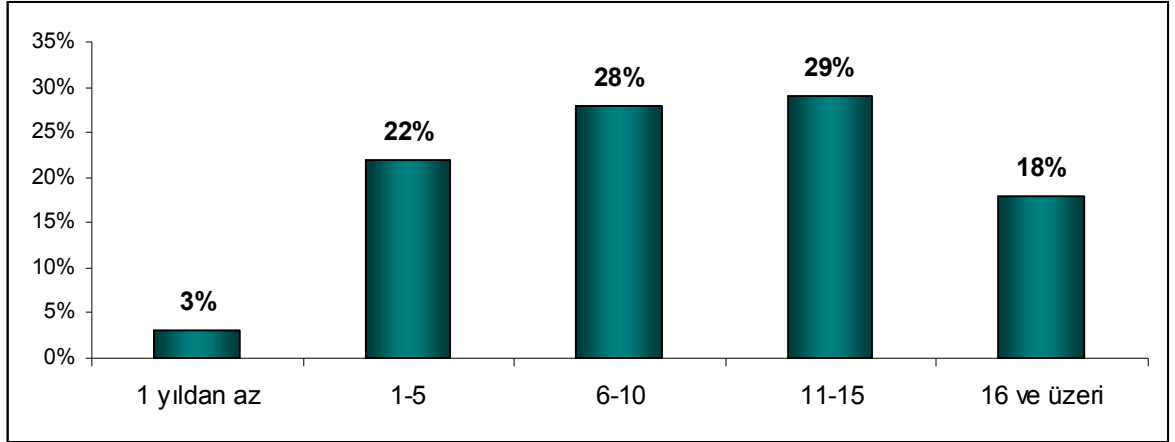
İşletmede çalışanların aylık kazançlarına bakıldığında %73'nün 1000-2000 YTL. arasında, %15'nin 2.000-3.000 YTL arasında, %6'sının 3.000-4.000 YTL. arasında ve %6'sının 4.000- ve üstü YTL. arasında olduğu tespit edilmiştir.

3.1.9. Çalışanların Meslek Senesi ve Çalışma Süresi

Tablo 9: Çalışanların Meslek Senesi

Meslek Senesi	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
1 yıldan az	3	3
1-5	22	22
6-10	28	28
11-15	29	29
16 ve üzeri	18	18
Toplam	100	100

Grafik 9: Tablo 9'daki Verilerin Dağılımı

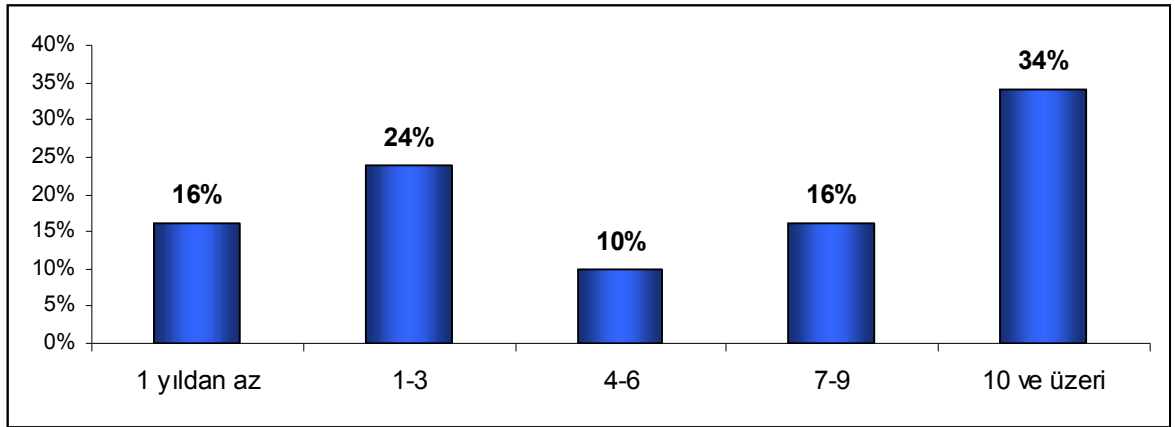


İşletmede çalışanların mesleklerindeki çalışma sürelerine (tecrübelerine) baktığımızda, %3'nün 1 yıldan daha az, %22'sinin 1-5 yıl arasında, %28'nin 6-10 yıl arasında, %29'nun 11-15 yıl arasında ve %18'nin 16 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. İşletmede çalışanların ortalama meslekteki tecrübe senesi yaklaşık olarak 9,5 yıl olarak hesaplanmıştır.

Tablo 10: Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süreleri

İş Yerinde Kaç Senedir Çalışıyor?	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
1 yıldan az	16	16
1-3	24	24
4-6	10	10
7-9	16	16
10 ve üzeri	34	34
Toplam	100	100

Grafik 10: Tablo 10'daki Verilerin Dağılımı



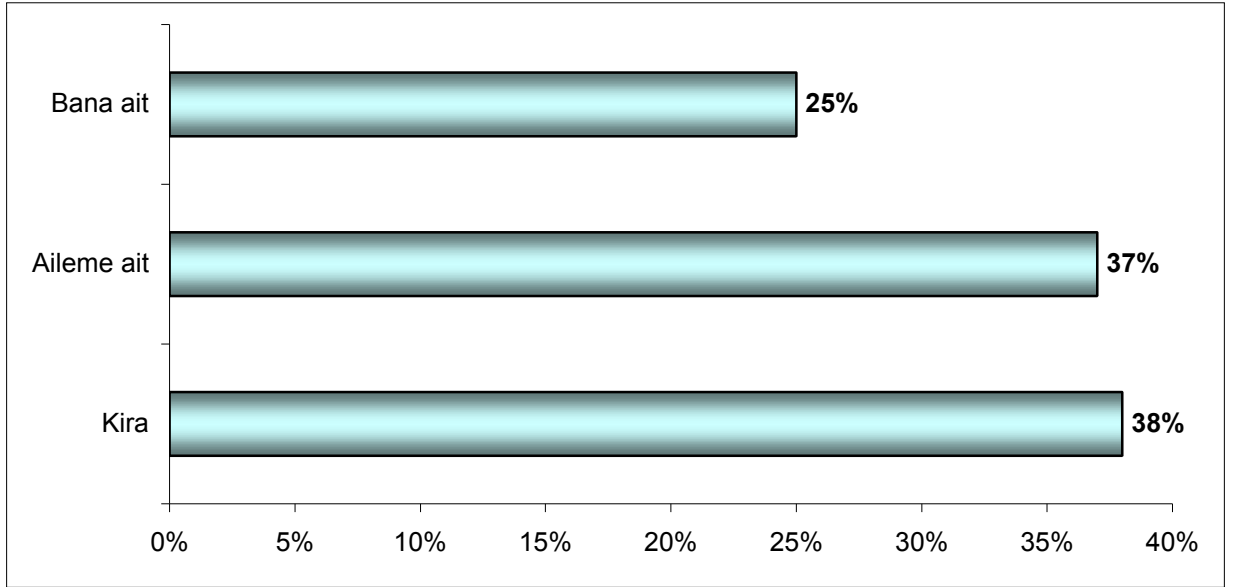
İşletmede çalışma süresinin dağılımına baktığımızda, çalışanların %16'sının 1 yıldan daha az, %24'nün 1-3 yıl arasında, %10'nun 4-6 yıl arasında, %16'sının 7-9 yıl arasında ve %34'nün 10 yıl ve üzeri süredir çalıştığını belirlenmiştir. Ortalama firmada çalışma süresi yaklaşık olarak **5,8** yıl olarak hesaplanmıştır.

3.1.10. Çalışanların Ev Sahipliği

Tablo 11: Çalışanların Ev Sahibi Olma Durumu

Ev Durumu	Katılımcı Sayısı (Frekans)	Yüzde Değerleri (%)
Kira	38	38
Aileme ait	37	37
Bana ait	25	25
Toplam	100	100

Grafik 11: Tablo 11'deki Verilerin Dağılımı



İşletmede çalışanlarının %62'si kendisine ait yada ailesine ait bir evde oturmaktadır. %38'i ise kiracıdır.

3.2 Bulgular

3.2.1. İşletmede Çalışanların Değişkenler Bazında Ortalama Önem – Memnuniyet Ortalama Karşılaştırmaları

Tablo 12: Çalışanların Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırmaları

TOPLAM GRUP	Önem	Memnuniyet
Ücret	4,39	3,04
Prim	4,47	3,39
İş Güvencesi	4,62	4,02
Kariyer	4,59	3,38
Kurumsallaşma	4,47	3,67
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,47	3,68
Hatalara Karşı Tutum	4,51	3,90
Kararlara Katılma	4,49	3,88
Sosyal Hizmet	4,27	3,83
Müzik ile Çalışma	2,98	3,39
Sağlık Hizmetleri	4,34	3,76
Eğitim	4,52	3,73
Amaç Birliği	4,38	3,85
Disiplin Sistemi	4,37	3,79
Yeterli Araç-Gereç	4,51	3,93
Fiziksel Koşullar	4,26	3,47
İletişim Sistemi	4,47	3,67
Sosyal Katılma	4,74	4,08
Çalışmada Bağımsızlık	4,56	3,71
Tebrik ve Takdir	4,47	3,78
Değer ve statü	4,85	3,67
Öneri Sistemi	4,59	4,04
Gelişme ve Başarı	4,61	3,93
Farklı bölümde çalışma olanağı- Rotasyon	3,69	3,41
Sosyal Aktivite	3,75	2,92
Psikolojik Güvence	4,59	3,76
Genel Ortalama	4,38	3,68

Tablo 12’ye göre, çalışanlar için en önem verilen motivasyon araçları sırasıyla; “Değer ve Statü”, “Kurumsallaşma”, “Sosyal Katılma”, “İş Güvencesi”, “Gelişme ve Başarı”, “Kariyer Olanakları”, “Öneri Sistemi”, “Psikolojik Güvence”dir. En az önem verilen motivasyon araçlarının ise ; “Müzik ile Çalışma”, “Farklı bölümlerde çalışma olanağı” ve “Sosyal Aktivite” oldukları görülmektedir.

Yine Tablo 12'ye göre, işletmede en çok memnun olunan başlıca konular; “Sosyal Katılma”, “Öneri Sistemi”, “İş Güvencesi”, “Gelişme ve Başarı”, “Yeterli Araç-Gereç”, “Kararlara Katılma” ve “Amaç Birliği” olarak belirlenmiştir. Memnun olunmayan konuların ise; “Kariyer”, “Ücret” ve “Prim Sistemi” olduğu söylenebilir.

3.2.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem – Memnuniyet Karşılaştırmaları

Tablo 13: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

Çalıştığı Pozisyon	ÖNEM				MEMNUNİYET			
	Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Sorumlu	Eleman	Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Sorumlu	Eleman
Baz	5	13	39	43	5	13	39	43
T-test	(A)	(B)	(C)	(D)	(A)	(B)	(C)	(D)
Ücret	4,20	4,62	4,38	4,35	4,00D	3,08	3,18	2,79
Prim	4,20	4,54	4,46	4,49	3,40	3,15	3,44	3,42
İş Güvencesi	4,20	4,38	4,59	4,77	4,20	3,92	3,92	4,12
Kariyer	4,20	4,77	4,69	4,49	4,20	3,31	3,18	3,49
Kurumsallaşma	4,60	4,67	4,54	4,33	3,20	3,85	3,63	3,71
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,80	4,62	4,58	4,30	3,60	3,67	3,66	3,72
Hatalara Karşı Tutum	4,80	4,31	4,51	4,53	3,40	3,75	4,05	3,85
Kararlara Katılma	5,00	4,69	4,41	4,44	4,20	4,08	3,92	3,74
Sosyal Hizmet	4,00	4,08	4,15	4,47	4,00	3,92	3,77	3,84
Müzik ile Çalışma	2,40	2,33	2,95	3,27	2,40	3,31	3,47	3,45
Sağlık Hizmetleri	4,25	4,15	4,28	4,47	3,80	3,38	3,82	3,81
Eğitim	4,80	4,85	4,49	4,42	3,80	4,00	3,74	3,63
Amaç Birliği	4,40	4,77	4,41	4,23	4,00	4,15	3,90	3,70
Disiplin Sistemi	4,40	4,15	4,36	4,44	3,80	3,69	3,74	3,86
Yeterli Araç-Gereç	4,40	4,62	4,49	4,51	4,20	3,92	3,79	4,02
Fiziksel Koşullar	3,80	4,69	4,15	4,28	4,00	3,46	3,23	3,63
İletişim Sistemi	4,60	4,54	4,49	4,42	3,60	3,69	3,55	3,79
Sosyal Katılma	4,60	4,77	4,69	4,79	4,20	3,77	4,03	4,21
Çalışmada Bağımsızlık	4,80	4,54	4,69	4,42	4,00	4,00	3,67	3,63
Tebrik ve Takdir	4,20	4,58	4,21	4,71A	3,40	3,50	3,85	3,83
Değer ve statü	4,80	5,00	4,90	4,77	4,25	3,62	3,55	3,74
Öneri Sistemi	4,80	4,77	4,59	4,51	4,20	4,15	4,00	4,02
Gelişme ve Başarı	4,80	4,85	4,51	4,60	4,80	3,69	3,79	4,02
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	4,00	3,62	3,74	3,63	3,80	3,38	3,46	3,33
Sosyal Aktivite	3,40	3,92	3,69	3,79	3,20	2,69	3,05	2,84
Psikolojik Güvence	4,80	4,69	4,62	4,51	4,00D	3,08	3,18	2,79
Genel Ortalama	4,36	4,44	4,37	4,37	3,80	3,65	3,66	3,70

Tablo 13'e göre, *Üst Düzey Yöneticiler* için; “Kararlara Katılma”, “Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı”, “Çalışmada Bağımsızlık”, en çok önem verilen motivasyon araçlarıyken, en az önem verilen motivasyon araçlarının ise “Müzik ile çalışma” ve “Sosyal Aktivite” olduğu tespit edilmiştir.

Bunlara ek olarak *Üst Düzey Yöneticilerde* “Gelişme ve Başarı” ile “Değer ve Statü” en çok memnun olunan motivasyon araçları, “Kurumsallaşma”, “Hatalara Karşı Tutum”, “Tebrik ve Takdir” ve “Prim” en az memnun olunan motivasyon araçları olarak tespit edilmiştir.

“Tebrik ve Takdir” değişkeninin önemi *Elemanlar için Üst Düzey Yönetici ve Sorumlulara* göre anlamlı derecede yüksektir. “Ücret” memnuniyetin de ise *Üst Düzey Yöneticilerin* memnuniyeti *Elemanlardan* anlamlı derecede yüksektir.

Orta Düzey Yöneticiler ve Sorumlular için “Değer ve Statü” en önemli motivasyon aracıdır. *Orta Düzey Yöneticiler* için diğer önemli motivasyon araçları “Gelişme ve Başarı”, “Eğitim” ve “Kariyer”dir. *Sorumlular* için ise diğer önemli olan motivasyon araçları “Çalışmada Bağımsızlık”, “Sosyal Katılma”, “Kariyer” ve “Psikolojik Güvence” olarak tespit edilmiştir.

Orta Düzey Yöneticiler için “Öneri Sistemi”, “Amaç Birliği” ve “Kararlara Katılma” en çok memnun olunan araçlar olarak karşımıza çıkmıştır. *Orta Düzey Yöneticilerin* memnun olmadığı motivasyon araçları ise “Ücret”, “Prim”, “Psikolojik Güvence” ile “Değer ve Statü”dür. *Sorumluların* memnun olduğu motivasyon araçları “Hatalara Karşı Tutum”, “Sosyal Katılma” ve “Öneri Sistemi”, memnun olmadıkları motivasyon araçları ise “Ücret”, “Prim” ve “Kariyer”dir.

Elemanların en çok önem verdiği motivasyon araçları olan “Sosyal Katılma” ve “İş Güvencesi” konuları aynı zamanda *Elemanların* en çok memnun olduğu konular olarak karşımıza çıkmaktadır. *Elemanlar* için önemli olan diğer motivasyon araçları olan “Ücret”, “Prim”, “Psikolojik güvence” ve “Sosyal Aktivite” ise *Elemanların* işletme içinde memnun olmadığı motivasyon araçları olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 14: Çalışanların Cinsiyet Dağılımına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

Cinsiyet	Önem		Memnuniyet	
	Bayan	Erkek	Bayan	Erkek
Baz	34	66	34	66
T-test	(A)	(B)	(A)	(B)
Ücret	4,50	4,33	2,79	3,17
Prim	4,50	4,45	3,21	3,48
İş Güvencesi	4,85B	4,50	4,12	3,97
Kariyer	4,74	4,52	3,24	3,45
Kurumsallaşma	4,65	4,37	3,61	3,71
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,45	4,48	3,74	3,66
Hatalara Karşı Tutum	4,68	4,42	3,88	3,91
Kararlara Katılma	4,59	4,44	3,88	3,88
Sosyal Hizmet	4,53B	4,14	3,82	3,83
Müzik ile Çalışma	3,58B	2,67	3,72B	3,23
Sağlık Hizmetleri	4,42	4,30	3,85	3,71
Eğitim	4,50	4,53	3,76	3,71
Amaç Birliği	4,41	4,36	3,76	3,89
Disiplin Sistemi	4,44	4,33	4,00	3,68
Yeterli Araç-Gereç	4,59	4,47	4,09	3,85
Fiziksel Koşullar	4,5B	4,14	3,41	3,50
İletişim Sistemi	4,50	4,45	3,71	3,66
Sosyal Katılma	4,76	4,73	4,09	4,08
Çalışmada Bağımsızlık	4,62	4,53	3,68	3,73
Tebrik ve Takdir	4,56	4,42	3,64	3,85
Değer ve statü	4,91	4,82	3,64	3,69
Öneri Sistemi	4,68	4,55	3,88	4,12
Gelişme ve Başarı	4,59	4,62	3,82	3,98
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,65	3,71	3,41	3,41
Sosyal Aktivite	3,91	3,67	2,53	3,12A
Psikolojik Güvence	4,50	4,64	3,74	3,77
Genel Ortalama	4,51	4,33	3,65	3,72

Tablo 14'e göre, *Bayanlar* için en önemli motivasyon araçları sırasıyla; "Değer ve Statü", "İş Güvencesi", "Kariyer", "Kurumsallaşma" ve "Hatalara Karşı tutumlar" olduğu belirlenmiştir. *Bayanlar* için önemli olan bu motivasyon araçları için memnuniyet düzeyine bakıldığında "Değer ve Statü", "Kariyer" ve "Kurumsallaşma"nın *bayanların* memnuniyet ortalama derecesi olan 3.65 değerinin altında olduğu saptanmıştır.

Bayanların işletmede en memnun oldukları motivasyon araçları "İş Güvencesi", "Yeterli araç-gereç", "Sosyal Katılma" ve "Disiplin Sistemi" olduğu tespit edilmiştir.

Bayanlarda memnuniyet düzeyinin genel ortalamasının altında olduğu motivasyon araçları ise “Ücret”, “Sosyal Aktivite” ve “Prim” olduğu görülmüştür.

Erkek çalışanlar için en önemli motivasyon araçları “Değer ve Statü”, “Sosyal Katılma”, “Psikolojik Güvence” ve “Gelişme ve Başarı” iken “Müzik ile çalışma”nın en önemsiz motivasyon aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca *erkek* çalışanların en önem verdiği “değer ve Statü” değişkeninde memnuniyetin *erkek* çalışanların genel memnuniyet ortalaması olan 3.72 değerinin altında olduğu saptanmıştır. *Erkek* çalışanların en memnun oldukları motivasyon araçları “Öneri Sistemi” ve “Sosyal Katılma”dır.

“İş Güvencesi”, “Sosyal Hizmet” ve “Müzik ile Çalışma” değişkenlerine *bayanlar* *erkeklerden* daha çok önem vermektedir. “Sosyal Aktivite” motivasyon aracından memnuniyete bakıldığında *erkeklerin* *bayanlara* oranla daha memnun olduğu söylenebilmektedir.

Hem *bayan* hem de *erkek* çalışanların en çok önem verdiği değişkenin “Değer ve Statü” olduğu görülmektedir.

Bayanlar bunun dışında “İş Güvencesi”ne önem verirken, *erkeklerde* “Sosyal Katılma” önem kazanmaktadır.

Bayanların “Kurumsallaşma”ya *erkeklerden* göreceli olarak daha fazla önem vermekte, işletmedeki kurumsallaşma ile ilgili *bayanların* memnuniyet ortalaması *erkeklerin* memnuniyet ortalamasından daha düşüktür.

Genel ortalamalara baktığımızda, *bayanların* motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiğini fakat firmadan genel memnuniyetin *erkeklerde* görece fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Çalışanların Yaş Dağılımına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

Yaş	ÖNEM				MEMNUNİYET			
	21-30	31-38	39-46	47-54	21-30	31-38	39-46	47-54
Baz	36	41	16	6	36	41	16	6
T-test	(A)	(B)	(C)	(D)	(A)	(B)	(C)	(D)
Ücret	4,39	4,44	4,44	4,00	3,17	2,88	2,94	3,50
Prim	4,42	4,54	4,56	4,17	3,64	3,24	3,19	3,17
İş Güvencesi	4,67	4,73	4,44	4,17	4,14	3,98	3,94	3,83
Kariyer	4,75	4,61	4,44	4,17	3,34	3,28	3,50	4,00
Kurumsallaşma	4,60	4,54	4,20	4,00	3,75	3,63	3,60	3,80
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,44	4,53	4,50	4,33	3,78	3,69	3,38	3,83
Hatalara Karşı Tutum	4,61	4,51	4,38	4,17	4,00	3,87	3,69	4,00
Kararlara Katılma	4,67	4,46	4,25	4,33	3,86	3,93	3,63	4,40
Sosyal Hizmet	4,42	4,27	4,00	4,00	3,67	3,88	3,88	4,17
Müzik ile Çalışma	3,11	3,00	2,87	2,20	3,61	3,38	3,13	2,80
Sağlık Hizmetleri	4,42	4,28	4,19	4,67	3,86	3,63	3,75	3,83
Eğitim	4,67	4,49	4,25	4,67	3,69	3,83	3,56	3,67
Amaç Birliği	4,47	4,39	4,06	4,67	3,69	3,90	3,75	4,67
Disiplin Sistemi	4,47	4,34	4,44	3,83	3,86	3,85	3,44	3,83
Yeterli Araç-Gereç	4,58C	4,61C	4,13	4,50	3,97	3,95	3,81	3,83
Fiziksel Koşullar	4,44	4,29	3,94	4,00	3,36	3,54	3,56	3,50
İletişim Sistemi	4,61C	4,49	4,00	4,83C	3,72	3,63	3,67	3,67
Sosyal Katılma	4,69	4,78	4,69	4,83	4,06	4,02	4,13	4,50
Çalışmada Bağımsızlık	4,56	4,63	4,44	4,33	3,69	3,71	3,56	4,33
Tebrik ve Takdir	4,64	4,35	4,47	4,33	3,86	3,75	3,69	3,67
Değer ve statü	4,86	4,88	4,81	4,67	3,81	3,58	3,50	4,00
Öneri Sistemi	4,53	4,68	4,50	4,67	4,00	4,05	4,00	4,33
Gelişme ve Başarı	4,75	4,54	4,56	4,50	3,89	3,93	3,88	4,33
Farklı bölümde çalışma olanağı- Rotasyon	3,58	3,83	3,56	3,67	3,22	3,46	3,75	3,17
Sosyal Aktivite	3,83	3,90	3,50	3,00	2,89	2,93	2,88	3,17
Psikolojik Güvence	4,61	4,66	4,38	4,67	3,97	3,63	3,56	3,83
Genel Ortalama	4,44	4,41	4,23	4,18	3,71	3,66	3,59	3,84

*55 yaş ve üzeri değişkeni bazı 1 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Tablo 15'e göre, "Değer ve Statü" tüm yaş grupları için en önem verilen motivasyon aracıdır. Bunun dışında önem verilen diğer motivasyon araçları ise; "Öneri Sistemi", "İletişim Sistemi", "Kariyer" ve "Psikolojik Güvence" dir. Tüm yaş gruplarında "Farklı bölümlerde çalışma" ve Sosyal Aktivite" en az önem verilen motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm yaş grupları için memnuniyet düzeyine baktığımızda, "Değer ve Statü", "Sosyal Katılma" ve "Amaç Birliği" en memnun olunan araçlar olarak belirlenmiştir.

Memnuniyet düzeyinin düşük olduğu motivasyon araçları ise “Ücret” ve “Prim” olarak belirlenmiştir.

Gençler “Yeterli Araç-Gereç” değişkenine, yaşı 39 ve üzeri olan çalışanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek önem skorları vermişlerdir. Ayrıca “İletişim Sistemi” 21-30 yaş aralığında ve 47-54 yaş aralığında 39-46 yaş aralığına göre oldukça yüksek önem derecesine sahip olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 16: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

Eğitim	ÖNEM				MEMNUNİYET			
	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans
	8	21	63	7	8	21	63	7
T-test	(A)	(B)	(C)	(D)	(A)	(B)	(C)	(D)
Ücret	4,25	4,10	4,49	4,57	2,75	2,90	3,03	3,71
Prim	4,25	4,43	4,56	4,14	3,25	3,9C	3,22	3,43
İş Güvencesi	4,50	4,62	4,70	4,29	3,88	4,19	3,98	4,00
Kariyer	4,00	4,38	4,71A	4,86A	3,25	3,55	3,29	3,57
Kurumsallaşma	4,00	4,26	4,59	4,43	4,14	3,76	3,61	3,43
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	3,88	4,33	4,59A	4,50	4,00	3,79	3,63	3,43
Hatalara Karşı Tutum	4,25	4,29	4,62	4,57	3,88	3,90	3,95	3,43
Kararlara Katılma	3,88	4,52	4,52	4,71	3,71	4,15	3,81	3,86
Sosyal Hizmet	4,38	4,33	4,30	3,71	4,25C	4,24C	3,63	3,86
Müzik ile Çalışma	2,29	3,65	2,95	2,29	2,71	3,90	3,37	2,71
Sağlık Hizmetleri	4,38	4,38	4,38	3,83	3,63	4,24	3,63	3,57
Eğitim	4,13	4,48	4,56	4,71	3,63	3,76	3,70	3,86
Amaç Birliği	4,00	4,24	4,46	4,57	3,88	4,14	3,71	4,14
Disiplin Sistemi	4,50	4,29	4,41	4,14	3,88	3,81	3,84	3,14
Yeterli Araç-Gereç	4,38	4,48	4,56	4,43	4,13	3,81	3,92	4,14
Fiziksel Koşullar	4,13	3,95	4,40	4,29	3,88	3,33	3,46	3,43
İletişim Sistemi	4,38	4,38	4,52	4,43	3,88	3,80	3,61	3,71
Sosyal Katılma	4,63	4,81	4,76	4,57	4,13	4,19	4,03	4,14
Çalışmada Bağımsızlık	4,25	4,43	4,62	4,71	3,50	4,05	3,60	3,71
Tebrik ve Takdir	4,50	4,55	4,47	4,29	3,38	4,25	3,73	3,14
Değer ve statü	4,50	4,81	4,90A	5,00A	3,50	3,86	3,59	3,86
Öneri Sistemi	4,13	4,57	4,63	4,86A	4,13	4,40C	3,89	4,14
Gelişme ve Başarı	4,13	4,62	4,67	4,57	3,63	4,05	3,86	4,43
Farklı bölümde çalışma olanağı-rotasyon	3,50	3,81	3,65	3,86	3,00	3,76	3,29	3,86
Sosyal Aktivite	3,50	3,67	3,86	3,43	3,25	3,29	2,71	3,29
Psikolojik Güvence	4,38	4,71	4,60	4,43	4,00	4,00	3,68	3,43
Genel Ortalama	4,12	4,35	4,40	4,27	3,66	3,85	3,61	3,67

*Doktora değişkeni bazı 1 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Tablo 16'a göre, *Üniversite Mezunları* "Kariyer", "Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı", "Değer ve Statü", "Öneri Sistemi" konularına *Ortaokul ve Lise* dengi okullardan mezun çalışanlara nazaran daha çok önem vermektedirler.

Lise Mezunlarının "Öneri Sistemi" ve "Sosyal Hizmetler" den memnuniyeti *Üniversite mezunlarından* anlamlı derecede yüksektir.

Ortaokul ve Lise Mezunlarının da en önem verilen motivasyon araçlarından olan “Ücret”, “Prim” ve “Kariyer” değişkenlerinin memnuniyet ortalaması bu grupta bulunan mezunların genel memnuniyet ortalamasının oldukça altındadır .

Tablo 17: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

Medeni Durum	Önem		Memnuniyet	
	Evli	Bekar	Evli	Bekar
Baz	66	33	66	33
T-test	(A)	(B)	(A)	(B)
Ücret	4,39	4,39	3,02	3,06
Prim	4,45	4,52	3,42	3,30
İş Güvencesi	4,59	4,70	4,00	4,03
Kariyer	4,53	4,73	3,30	3,48
Kurumsallaşma	4,39	4,65	3,69	3,64
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,46	4,48	3,63	3,75
Hatalara Karşı Tutum	4,52	4,48	3,89	3,88
Kararlara Katılma	4,42	4,61	3,82	3,97
Sosyal Hizmet	4,20	4,42	3,91	3,67
Müzik ile Çalışma	2,84	3,25	3,32	3,53
Sağlık Hizmetleri	4,36	4,31	3,74	3,79
Eğitim	4,47	4,64	3,64	3,91
Amaç Birliği	4,33	4,45	3,73	4,06
Disiplin Sistemi	4,24	4,61A	3,77	3,79
Yeterli Araç-Gereç	4,45	4,64	3,98	3,82
Fiziksel Koşullar	4,17	4,45	3,55	3,30
İletişim Sistemi	4,39	4,64	3,67	3,67
Sosyal Katılma	4,71	4,79	4,08	4,06
Çalışmada Bağımsızlık	4,50	4,67	3,58	3,94A
Tebrik ve Takdir	4,35	4,69A	3,66	3,97
Değer ve statü	4,85	4,85	3,68	3,63
Öneri Sistemi	4,62	4,52	4,05	4,00
Gelişme ve Başarı	4,52	4,79A	3,92	3,91
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,65	3,79	3,35	3,55
Sosyal Aktivite	3,61	4,03	2,98	2,76
Psikolojik Güvence	4,59	4,58	3,71	3,82
Genel Ortalama	4,33	4,46	3,66	3,69

*Boşanmış değişkeni bazı 1 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Tablo 17’e göre, “Gelişme ve Başarı”, “Tebrik ve Takdir” ve “Disiplin Sistemi” değişkenlerine *bekar* çalışanlar *evlilerden* daha çok önem vermektedir. “Çalışmada Bağımsızlık” motivasyon aracından memnuniyete bakıldığında *bekar* çalışanların *evlilere* oranla işletmenin uygulamalarından daha memnun olduğu söylenebilmektedir.

“Ücret”, “Prim” ve “Kariyer” değişkenlerinin ortalama memnuniyet dereceleri *evli* ve *bekar* çalışanlarını genel memnuniyet ortalamaları olan 3.66 ve 3.69 değerlerinin altında çıkmıştır.

Evli çalışanların en memnun oldukları motivasyon aracı “Sosyal Katılma” ve “Öneri Sistemi”, *bekar* çalışanların en memnun olduğu motivasyon aracı ise “Amaç Birliği” ve “Sosyal Katılma” olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 18: Çalışanların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

Çocuk Sahipliği	Önem		Memnuniyet	
	Var	Yok	Var	Yok
Baz	51	49	51	49
T-test	(A)	(B)	(A)	(B)
Ücret	4,39	4,39	2,96	3,13
Prim	4,47	4,47	3,43	3,35
İş Güvencesi	4,57	4,67	3,98	4,06
Kariyer	4,39	4,8A	3,48	3,27
Kurumsallaşma	4,22	4,72A	3,78	3,57
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,40	4,55	3,72	3,65
Hatalara Karşı Tutum	4,51	4,51	3,88	3,91
Kararlara Katılma	4,35	4,63	3,84	3,91
Sosyal Hizmet	4,24	4,31	3,96	3,69
Müzik ile Çalışma	2,86	3,10	3,12	3,67A
Sağlık Hizmetleri	4,37	4,31	3,75	3,78
Eğitim	4,39	4,65A	3,73	3,73
Amaç Birliği	4,24	4,53	3,88	3,82
Disiplin Sistemi	4,29	4,45	3,82	3,76
Yeterli Araç-Gereç	4,43	4,59	4,00	3,86
Fiziksel Koşullar	4,08	4,45A	3,63	3,31
İletişim Sistemi	4,35	4,59	3,69	3,65
Sosyal Katılma	4,75	4,73	4,18	3,98
Çalışmada Bağımsızlık	4,49	4,63	3,61	3,82
Tebrik ve Takdir	4,30	4,65A	3,69	3,87
Değer ve statü	4,80	4,90	3,70	3,65
Öneri Sistemi	4,55	4,63	4,10	3,98
Gelişme ve Başarı	4,51	4,71	4,02	3,84
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,73	3,65	3,47	3,35
Sosyal Aktivite	3,51	4A	2,98	2,86
Psikolojik Güvence	4,59	4,59	3,73	3,80
Genel Ortalama	4,30	4,45	3,70	3,66

Tablo 18'e göre, *Çocuğu olmayan çalışanlar* “Kariyer”, “Kurumsallaşma”, “Eğitim”, “Tebrik ve Takdir”, “Fiziksel koşullar” ve “Sosyal Aktivite” değişkenlerine, *çocuğu olanlara nazaran* daha çok önem vermektedir.

“Müzik ile Çalışma” konusunda yine *çocuğu olmayanlar çocuğu olanlara* oranla daha çok işletmeden memnun olduğunu belirtmişlerdir.

Çocuğu olanların işletmede en memnun oldukları motivasyon aracı “Sosyal Katılma” iken *çocuğu olmayanların* işletmede en memnun oldukları motivasyon aracı “İş Güvencesi” değişkeni karşımıza çıkmaktadır.

Çocuğu olan çalışanlar ile *çocuğu olmayan çalışanların* değişkenler bazında genel ortalamalarına baktığımızda; *çocuğu olmayanların* işletme içerisindeki motivasyon değişkenlerine *çocuğu olanlardan* daha çok önem verdikleri , ayrıca *çocuğu olanların* işletme içerisinde mevcut olan motivasyon araçlarından memnuniyetlerinin *çocuğu olmayanlardan* daha yüksek olduğu ve genel memnuniyet ortalamasının üstünde olduğu tespit edilmiştir. *Çocuğu olmayanların* motivasyon değişkenleri bazında işletmedeki memnuniyet ortalamaları genel memnuniyet ortalaması ile başa baş gerçekleşmiş gözükmektedir.

Tablo 19: Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Değişkenler Bazında Ortalama Önem- Memnuniyet Karşılaştırması

İş Yerinde Kaç Senedir Çalışıyor?	ÖNEM				MEMNUNİYET			
	1-3	4-6	7-9	10 ve üzeri	1-3	4-6	7-9	10 ve üzeri
Baz	24	10	16	34	24	10	16	34
T-test	(A)	(B)	(C)	(D)	(A)	(B)	(C)	(D)
Ücret	4,46	4,20	4,50	4,38	3,04	3,20	2,88	2,94
Prim	4,50	4,50	4,63	4,44	3,71	3,20	2,88	3,50
İş Güvencesi	4,71	4,50	4,81	4,50	4,08	3,80	4,00	4,06
Kariyer	4,71	4,60	4,69	4,32	3,33	3,20	3,19	3,36
Kurumsallaşma	4,54	4,50	4,44	4,31	3,54	3,20	3,93	3,68
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,48	4,40	4,31	4,50	3,75	3,30	3,81	3,66
Hatalara Karşı Tutum	4,75	4,40	4,44	4,44	4,04	3,80	3,81	3,79
Kararlara Katılma	4,54	4,30	4,13	4,62	3,83	3,78	3,67	3,97
Sosyal Hizmet	4,38	4,20	4,13	4,26	3,75	3,50	4,06	4,12
Müzik ile Çalışma	3,13	2,30	3,47	2,81	3,43	3,10	3,87	3,38
Sağlık Hizmetleri	4,29	4,20	4,44	4,24	3,63	3,70	3,75	3,94
Eğitim	4,50	4,50	4,38	4,47	3,67	3,50	3,94	3,76
Amaç Birliği	4,42	4,30	4,13	4,41	3,67	3,70	4,00	3,97
Disiplin Sistemi	4,50	4,60	4,06	4,44	3,88	3,40	4,00	3,74
Yeterli Araç-Gereç	4,63	4,30	4,44	4,44	3,92	3,70	3,94	4,03
Fiziksel Koşullar	4,29	4,40	4,25	4,03	3,42	2,70	3,38	3,82B
İletişim Sistemi	4,54	4,50	4,31	4,41	3,92	3,20	3,60	3,70
Sosyal Katılma	4,75	4,50	4,81	4,74	4,21	3,70	4,00	4,12
Çalışmada Bağımsızlık	4,50	4,40	4,56	4,62	3,54	3,60	3,75	3,85
Tebrik ve Takdir	4,63	4,20	4,31	4,41	4,13	3,10	3,50	3,73
Değer ve statü	4,88	4,70	4,81	4,85	3,87	3,30	3,31	3,70
Öneri Sistemi	4,54	4,20	4,63	4,68	4,00	4,10	3,69	4,21
Gelişme ve Başarı	4,79	4,30	4,38	4,56	4,04	3,30	3,63	4,03
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,54	3,60	3,56	4,00	3,42	3,20	3,25	3,62
Sosyal Aktivite	4,08	3,50	3,50	3,65	2,88	2,90	2,50	3,18
Psikolojik Güvence	4,63	4,40	4,38	4,68	3,88	3,30	3,63	3,74
Genel Ortalama	4,45	4,25	4,33	4,35	3,71	3,40	3,61	3,74

*1 yıldan az değişkeni bazı 3 olduğu için tabloya alınmamıştır.

Tablo 19'a göre, "Değer ve Statü" bütün çalışma seneleri aralıkları göz önüne alındığında en önemli motivasyon aracı olarak tespit edilmektedir. Memnuniyet derecelerine baktığımızda 1-3 yıl arası çalışanların en çok memnun oldukları motivasyon aracı "Sosyal Katılma", 4-6 yıl arası çalışanların "Öneri Sistemi", 7-9 yıl arası çalışanların "Amaç Birliği", "Disiplin Sistemi", "Sosyal Katılma" ve "İş Güvencesi", 10 ve üzeri yıl çalışanlarda "Öneri Sistemi" olduğu tespit edilmiştir.

4-6 yıl aralığında çalışanlarda genel memnuniyet diğer çalışanlara oranla görece düşüktür. Özellikle “Fiziksel Koşullar”dan memnuniyet 10 ve üzeri yıl çalışanlarda bu gruba göre anlamlı derecede yüksektir.

Genel ortalamaları ele alarak değerlendirme yaptığımızda karşımıza şu sonuçlar çıkmaktadır; işletme içerisindeki motivasyon değişkenlerine en çok önem veren çalışanlar *1-3 yıl* aralığında olanlardır. Motivasyon araçlarından memnuniyetin en yüksek olduğu çalışma aralığı *10 ve üzeri* olarak karşımıza çıkmaktadır. *4-6 yıl* aralığı ile *7-9 yıl* aralığında çalışanların memnuniyet ortalamaları genel memnuniyet ortalamasının altındadır.

3.2.3. Bölümler Bazında Çalışanların Ortalama Önem – Memnuniyet Karşılaştırmaları

Tablo 20: Bölümler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması

ÖZET TABLO	Önem	Memnuniyet
TOPLAM GRUP	4,38	3,68
Aksesuar Levha Paz.	4,23	4,15
Aksesuar Levha Üretim	4,47	3,59
Alüminyum Genel Müdürlük	4,43	3,66
Bilgi İşlem	3,88	3,88
Finansman	4,07	3,49
Genel Müdürlük	4,30	3,68
İdari İşler	4,32	3,85
İhracat	4,41	3,26
İnsan Kaynakları	4,71	3,88
Sevkiyat (İnteral)	4,64	2,97
Kalite	4,88	4,19
Muhasebe	4,43	3,92
Profil Satış	4,21	3,32
Reklam Halkla İlişkiler	4,46	3,40
Satınalma	4,38	4,06
Sigorta	3,65	3,92
Teknik Destek	4,70	3,65
Denetim	4,65	4,08
Üretim Hizmet	4,48	3,59

Tablo 20’ e göre, bölümler bazında motivasyon araçlarından genel olarak memnuniyetlere bakarsak;

- Sevkiyat (İnteral) , memnuniyetin en düşük olduğu bölümdür.
- Kalite , memnuniyetin ve motivasyon araçlarına verilen önemin en yüksek olduğu bölümdür.
- Bilgi İşlem, motivasyon araçlarına verilen önemin ve işletmede bulunan motivasyon araçlarından memnuniyetin eşit olduğu bölümdür.
- Aksesuar Levha Üretim, Alüminyum Genel Müdürlük, Finansman, İhracat, Profil Satış, Reklam ve Halkla İlişkiler, Teknik Destek, Üretim Hizmet bölümlerinin memnuniyet ortalamasının genel memnuniyet ortalamasından düşük olduğu gözlenmiştir.

- Aksesuar Levha Pazarlama, Genel Müdürlük, İdari İşler, İnsan Kaynakları, Muhasebe, Satınalma, Sigorta, Denetim bölümlerinin ortalamasının genel memnuniyet ortalamasından yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 21: Aksesuar Levha Pazarlama, Aksesuar Levha Üretim, Alüminyum Genel Müdürlük ve Bilgi İşlem Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması

	Aksesuar Levha Paz.		Aksesuar Levha Üretim		Alüminyum Genel Müdürlük		Bilgi İşlem	
	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet
Baz	3	3	3	3	15	15	1	1
Ücret	5,00	3,33	4,00	3,33	4,73	2,79	4,00	3,00
Prim	4,67	2,33	4,67	3,67	4,67	3,07	4,00	3,00
İş Güvencesi	4,33	5,00	5,00	4,00	4,93	4,07	4,00	4,00
Kariyer	5,00	3,67	5,00	3,00	4,67	3,86	4,00	4,00
Kurumsallaşma	4,33	4,33	5,00	3,33	4,40	4,21	4,00	4,00
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,00	4,67	4,67	3,00	4,53	3,71	4,00	4,00
Hatalara Karşı Tutum	5,00	4,67	4,33	3,33	4,67	3,75	4,00	4,00
Kararlara Katılma	4,33	4,33	4,67	3,67	4,60	3,73	4,00	4,00
Sosyal Hizmet	3,33	4,67	4,67	4,00	4,13	3,47	4,00	4,00
Müzik ile Çalışma	1,67	2,67	2,33	3,33	3,29	3,29	3,00	4,00
Sağlık Hizmetleri	4,00	4,00	3,67	3,67	4,40	3,67	3,00	4,00
Eğitim	4,67	4,67	5,00	4,00	4,47	3,20	3,00	4,00
Amaç Birliği	4,67	4,67	4,67	3,67	4,27	3,47	4,00	4,00
Disiplin Sistemi	4,00	4,00	5,00	3,67	4,27	3,87	4,00	4,00
Yeterli Araç-Gereç	4,33	4,33	4,67	4,00	4,40	4,07	4,00	4,00
Fiziksel Koşullar	4,33	4,33	4,33	4,33	4,20	3,80	4,00	4,00
İletişim Sistemi	4,33	4,67	5,00	3,67	4,40	3,86	4,00	4,00
Sosyal Katılma	4,67	4,67	4,00	4,00	4,80	4,20	4,00	4,00
Çalışmada Bağımsızlık	5,00	4,67	4,67	3,33	4,60	3,33	5,00	4,00
Tebrik ve Takdir	3,67	3,67	4,33	3,33	4,79	3,86	4,00	4,00
Değer ve statü	5,00	3,67	5,00	3,00	4,93	3,69	4,00	4,00
Öneri Sistemi	5,00	4,67	4,67	3,67	4,73	3,93	4,00	4,00
Gelişme ve Başarı	4,33	4,00	4,33	3,67	4,60	4,33	4,00	4,00
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,67	4,00	4,00	3,67	3,87	3,80	4,00	4,00
Sosyal Aktivite	2,33	3,33	3,67	3,67	3,27	2,47	3,00	3,00
Psikolojik Güvence	4,33	5,00	5,00	3,33	4,60	3,67	4,00	4,00
Genel Ortalama	4,23	4,15	4,47	3,59	4,43	3,66	3,88	3,88

Tablo 21'e göre *Aksesuar-Levha Pazarlama bölümünün* en önem verdiği motivasyon araçlarının sırasıyla; "Ücret", "Kariyer", "Hatalara Karşı tutum", "Çalışmada Bağımsızlık", "Değer ve Statü" ve "Öneri Sistemi" olduğu görülmüştür. Memnuniyetin en yüksek olduğu motivasyon araçları ise; "İş Güvencesi" ve "Psikolojik Güvence" olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; "Prim", "Ücret", "Kariyer" ve "Değer ve Statü" dür.

Aksesuar-Levha Üretim bölümünün en fazla önem verdiği motivasyon araçlarının "İş güvencesi", "Kariyer", "Kurumsallaşma", Disiplin Sistemi", İletişim Sistemi", "Değer ve Statü" ve "Psikolojik Güvence" olduğu tespit edilmiştir. Bu departmanda en memnun olunan değişken "Fiziksel Koşullar" dir. . Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; "Değer ve Statü", "Kariyer", "Kurumsallaşma" ve "Psikolojik Güvence" dir. Ayrıca bu bölümde ki memnuniyet ortalaması genel firma ortalaması olan 3.68 değerinden düşük olarak 3.59 olarak ortaya çıktığı için bütün motivasyon araçlarının değerlendirilmeye alınması, özellikle de Psiko-Sosyal motivasyon araçlarına biraz fazla önem verilmesi ve memnuniyetin artırılması gerekmektedir.

Alüminyum Genel Müdürlük bölümünde en çok "Değer ve Statü"ye önem verilirken, "Gelişme ve Başarı" konusu en çok memnun olunan konudur. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; "Ücret", "Prim", "Çalışmada Bağımsızlık" ve "Değer ve Statü" dür.

Tablo 22: Finansman, Genel Müdürlük, İdari İşler ve İhracat Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması

Baz	Finansman		Genel Müdürlük		İdari İşler		İhracat	
	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet
	7	7	8	8	16	16	6	6
Ücret	4,29	3,14	4,13	3,38	4,13	2,94	4,33	2,83
Prim	4,43	3,57	4,38	3,38	4,50	3,44	4,50	2,67
İş Güvencesi	4,57	4,57	4,38	4,00	4,69	4,13	4,33	3,00
Kariyer	4,43	3,14	4,50	4,13	4,13	3,60	4,83	2,83
Kurumsallaşma	3,86	3,29	4,75	3,00	4,07	3,73	4,60	3,33
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	3,71	3,14	4,75	3,38	4,19	3,88	4,67	3,40
Hatalara Karşı Tutum	3,86	2,86	4,50	3,63	4,56	4,13	4,00	3,60
Kararlara Katılma	3,57	3,14	4,75	4,25	4,31	4,07	4,67	3,80
Sosyal Hizmet	4,29	4,00	3,88	4,00	4,50	4,38	3,83	3,50
Müzik ile Çalışma	3,14	4,14	2,38	3,00	3,27	3,40	2,60	3,83
Sağlık Hizmetleri	4,00	4,00	4,14	3,75	4,63	4,31	4,00	2,83
Eğitim	4,14	3,71	4,50	3,63	4,38	3,63	4,83	3,83
Amaç Birliği	3,43	3,43	4,38	3,88	4,38	4,38	4,67	3,67
Disiplin Sistemi	4,00	3,57	4,13	3,88	4,38	3,75	4,17	3,17
Yeterli Araç-Gereç	4,29	3,86	4,13	4,13	4,44	3,75	4,83	2,67
Fiziksel Koşullar	3,86	3,57	4,00	3,25	3,94	3,44	4,67	2,33
İletişim Sistemi	4,00	3,71	4,25	3,50	4,38	3,93	5,00	2,67
Sosyal Katılma	4,86	3,86	4,50	3,75	4,81	4,25	4,83	3,50
Çalışmada Bağlımsızlık	4,29	3,71	4,38	3,75	4,38	3,75	4,67	4,00
Tebrik ve Takdir	4,43	3,71	4,50	3,75	4,56	4,00	4,40	3,80
Değer ve statü	4,57	3,00	4,88	3,75	4,75	4,00	5,00	3,33
Öneri Sistemi	4,57	3,57	4,63	4,00	4,44	4,38	4,67	4,00
Gelişme ve Başarı	4,29	3,14	4,75	4,25	4,50	3,88	4,83	3,67
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,29	3,29	4,00	3,75	3,81	3,50	3,33	3,17
Sosyal Aktivite	3,57	2,43	3,88	2,88	3,63	3,44	3,83	2,17
Psikolojik Güvence	4,00	3,14	4,50	3,75	4,63	3,94	4,67	3,17
Genel Ortalama	4,07	3,49	4,30	3,68	4,32	3,85	4,41	3,26

Tablo 22'e göre, *Finansman* bölümünün en önem verdiği motivasyon aracının "Sosyal Katılma", memnuniyetin en yüksek olduğu motivasyon aracının ise, "İş Güvencesi" olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; "Değer ve Statü", "Kariyer", "Gelişme ve Başarı" ve "Ücret" dir. Ayrıca bu bölümde ki memnuniyet ortalaması genel firma ortalaması olan

3.68 değerinden düşük olarak 3.49 olarak ortaya çıktığı için özellikle de Ekonomik motivasyon araçlarına ve Psiko-Sosyal motivasyon araçlarına daha fazla önem verilmesi ve memnuniyetin artırılması gerekmektedir.

Genel Müdürlük bölümünde “Değer ve Statü”ye önem verilirken, “Kararlara Katılma” ve “Gelişme ve Başarı” değişkenlerinde işletmenin gösterdiği performanstan memnunnlardır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Kurumsallaşma”, “Değer ve Statü”, “Sosyal Aktivite”, ve “Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı”dır.

İdari İşler bölümünde “Sosyal Katılma”ya önem verilirken, “Öneri Sistemi” değişkeninde işletmenin gösterdiği performanstan memnunnlardır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Ücret”, “Prim”, “Sosyal Aktivite”, ve “Çalışmada Bağımsızlık”dır. Bu departmanda Ekonomik motivasyon araçlarından memnuniyetsizliğin fazla olduğu gözükmektedir.

Ihracat bölümünde “Değer ve Statü” önem verilirken, “Öneri sistemi” ile “Çalışmada Bağımsızlık” en memnun olunan konulardır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “İletişim”, “Fiziksel Koşullar”, “Yeterli araç-Gereç”, “Kariyer”, “Değer ve Statü” ve “Prim”dir. Ayrıca bu bölümde ki memnuniyet ortalaması genel firma ortalaması olan 3.68 değerinden düşük olarak 3.26 (Sevkiyat (İnteral) bölümünden sonra en düşük ikinci değer) olarak ortaya çıktığı için özellikle Örgütsel ve Yönetmel motivasyon araçlarına ve Psiko-Sosyal motivasyon araçlarına daha fazla önem verilmesi ve memnuniyetin artırılması gerekmektedir.

Tablo 23: İnsan Kaynakları, Sevkiyat (İnteral), Kalite ve Muhasebe Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması

	İnsan Kaynakları		Sevkiyat (İnteral)		Kalite		Muhasebe	
	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet
Baz	3	3	3	3	1	1	6	6
Ücret	4,67	2,67	5,00	2,67	5,00	3,00	3,83	3,33
Prim	4,67	4,33	5,00	3,33	5,00	4,00	3,83	4,17
İş Güvencesi	4,67	4,67	5,00	2,67	5,00	4,00	4,83	4,50
Kariyer	5,00	3,33	5,00	1,67	5,00	4,00	4,50	3,50
Kurumsallaşma	5,00	3,33	4,67	3,67	5,00	4,00	4,83	3,67
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,83	3,83
Hatalara Karşı Tutum	5,00	4,67	5,00	3,33	5,00	4,00	4,50	4,17
Kararlara Katılma	5,00	4,33	5,00	2,67	5,00	5,00	4,50	3,83
Sosyal Hizmet	4,67	3,00	4,67	4,00	5,00	4,00	4,17	4,17
Müzik ile Çalışma	3,67	3,00	1,33	2,00	4,00	4,00	3,00	4,17
Sağlık Hizmetleri	4,67	4,33	4,67	1,33	5,00	4,00	4,67	4,33
Eğitim	5,00	4,33	4,33	2,00	5,00	5,00	4,67	4,00
Amaç Birliği	5,00	3,67	4,67	2,67	5,00	5,00	4,50	3,67
Disiplin Sistemi	5,00	4,33	5,00	4,00	5,00	4,00	4,50	3,83
Yeterli Araç-Gereç	4,67	4,33	5,00	4,00	5,00	5,00	4,67	4,17
Fiziksel Koşullar	4,67	3,67	4,67	3,33	5,00	4,00	4,50	3,33
İletişim Sistemi	4,67	4,00	5,00	3,67	4,00	4,00	4,67	3,67
Sosyal Katılma	5,00	4,67	5,00	3,67	5,00	4,00	4,83	4,33
Çalışmada Bağımsızlık	5,00	3,33	4,67	2,33	5,00	4,00	4,50	3,83
Tebrik ve Takdir	5,00	4,33	4,67	2,00	5,00	3,00	4,67	4,00
Değer ve statü	5,00	4,33	5,00	3,33	5,00	4,00	4,83	4,00
Öneri Sistemi	5,00	4,00	4,67	3,67	5,00	5,00	4,67	4,17
Gelişme ve Başarı	5,00	4,00	4,33	3,00	5,00	5,00	4,50	4,33
Farklı bölümde çalışma olanağı- Rotasyon	2,67	3,67	5,00	1,33	4,00	4,00	3,50	3,17
Sosyal Aktivite	4,00	2,00	3,33	3,33	5,00	4,00	3,83	3,50
Psikolojik Güvence	4,67	4,67	5,00	3,67	5,00	4,00	4,83	4,17
Genel Ortalama	4,71	3,88	4,64	2,97	4,88	4,19	4,43	3,92

Tablo 23'e göre, *İnsan Kaynakları* bölümü "Farklı bölümlerde çalışma" ve "Müzik ile Çalışma" değişkenlerinin dışında bütün değişkenlere önem veriyor. *Kalite* bölümünden sonra bütün değişkenlere önem veren ikinci departman olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmede en memnun olunan değişken ise "Hatalara Karşı Tutum" dur. . Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak

için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Ücret”, “Sosyal Aktivite”, “Kurumsallaşma” ve “Kariyer” dir.

Muhasebe bölümünde hem önem verilen hem de memnun olunan “İş Güvencesi” değişkeni göze çarpmaktadır. Bunun dışında önem verilen değişkenler “Kurumsallaşma”, “Yetki ve sorumluluk Paylaşımı”, “Sosyal Katılma”, Değer ve Statü” ve “Psikolojik Güvence” dir. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Kurumsallaşma”, “Fiziksel Koşullar”, “Kariyer” ve “Yetki ve sorumluluk Paylaşımı” dir. Bu bölümde içinde Örgütsel ve Yönetmel motivasyon araçlarındaki memnuniyeti arttırmak gerekliliği ortaya çıkıyor.

Tablo 24: Profil Satış, Reklam ve Halkla İlişkiler, Satınalma ve Sigorta Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması

	Profil Satış		Reklam ve Halkla İlişkiler		Satınalma		Sigorta	
	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet
	Baz	5	5	2	2	6	6	1
Ücret	4,20	3,00	5,00	2,00	4,33	3,50	4,00	4,00
Prim	4,20	3,00	4,50	3,50	4,33	3,67	3,00	4,00
İş Güvencesi	4,20	3,00	4,50	4,00	4,50	4,33	4,00	4,00
Kariyer	4,60	2,80	5,00	1,00	4,50	3,83	4,00	4,00
Kurumsallaşma	4,25	3,20	5,00	3,00	4,60	4,00	3,00	4,00
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,50	3,20	5,00	4,00	4,17	4,00	3,00	4,00
Hatalara Karşı Tutum	4,20	4,00	4,50	4,00	4,33	4,33	4,00	4,00
Kararlara Katılma	4,20	3,40	4,50	4,00	4,67	4,50	3,00	4,00
Sosyal Hizmet	3,80	3,00	4,50	3,50	4,50	3,83	4,00	4,00
Müzik ile Çalışma	3,00	2,80	4,50	4,50	2,83	3,00	3,00	3,00
Sağlık Hizmetleri	4,20	3,60	4,00	3,50	4,33	3,83	4,00	4,00
Eğitim	4,60	3,80	4,50	3,50	4,50	4,33	4,00	4,00
Amaç Birliği	4,00	3,80	4,50	3,50	4,50	4,50	3,00	3,00
Disiplin Sistemi	3,80	3,60	4,50	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Yeterli Araç-Gereç	4,60	3,80	4,50	4,50	4,33	4,00	4,00	4,00
Fiziksel Koşullar	4,00	2,40	4,00	4,00	4,17	4,33	4,00	4,00
İletişim Sistemi	4,20	2,40	4,50	3,50	4,33	4,00	4,00	4,00
Sosyal Katılma	4,80	4,20	4,50	4,00	4,67	4,33	4,00	4,00
Çalışmada Bağımsızlık	4,40	3,60	4,50	3,50	4,67	4,17	4,00	4,00
Tebrik ve Takdir	3,80	3,60	4,50	3,50	4,67	4,33	4,00	4,00
Değer ve statü	4,80	3,40	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Öneri Sistemi	4,40	4,00	4,50	3,50	4,33	4,17	3,00	4,00
Gelişme ve Başarı	4,80	4,00	4,50	3,00	4,50	4,33	4,00	4,00
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	3,20	3,00	2,00	1,50	3,50	3,67	3,00	4,00
Sosyal Aktivite	4,00	2,20	4,50	2,00	4,33	4,33	3,00	4,00
Psikolojik Güvence	4,60	3,60	4,50	3,50	4,67	4,33	4,00	4,00
Genel Ortalama	4,21	3,32	4,46	3,40	4,38	4,06	3,65	3,92

Tablo 24'e göre, *Profil Satış bölümünde de* daha çok "Değer ve Statü" kriterine önem verilirken, "Sosyal Katılma" değişkeninde işletmenin gösterdiği performanstan memnunnlardır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; "İletişim

Sistemi”, “Kariyer”, “Sosyal Aktivite”, “Fiziksel Koşullar”, “Değer ve Statü” ve “Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı” dır. İkinci sırada memnuniyetin en düşük olduğu değişkenler “Ücret”, “Prim” ve “İş Güvencesi”dir. Bu bölümde öncelikli olarak Örgütsel ve Yönetimsel motivasyon araçları üzerinde durulmalı ikinci sırada da Ekonomik motivasyon araçlarından memnuniyetsizliğin ortadan kaldırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Reklam ve Halkla İşler bölümünde “Ücret”, “Kariyer”, “Kurumsallaşma”, “Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı”, “Değer ve Statü” değişkenlerine önem verilirken, “Yeterli araç-Gereç”” değişkeninde işletmenin gösterdiği performanstan memnunlardır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Kariyer”, “Ücret”, “Sosyal Aktivite” ve “Kurumsallaşma”,dır. Çalışanların işletmeden beklentilerle ile çalışanların işletmede mevcut durumdan memnuniyetleri arasındaki farkın olumsuz olarak en yüksek olduğu üçüncü bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Satınalma bölümünde “Değer ve Statü”ye önem verilirken, “Kararlara Katılma” ve “Amaç Birliği ” değişkenlerinde işletmenin gösterdiği performanstan memnunlardır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Ücret”, “Prim”, “Kariyer” ve “Kurumsallaşma” dır.

Tablo 25: Teknik Destek, Denetim, ve Üretim Hizmet Bölümlerinin Değişkenler Bazında Ortalama Önem-Memnuniyet Karşılaştırması

	Teknik Destek		Denetim		Üretim Hizmet	
	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet	Önem	Memnuniyet
Baz	5	5	1	1	8	8
Ücret	4,80	2,80	5,00	4,00	4,38	3,13
Prim	4,80	2,80	5,00	4,00	4,38	3,88
İş Güvencesi	4,80	4,00	5,00	5,00	4,38	3,88
Kariyer	4,80	2,40	5,00	4,00	4,75	3,50
Kurumsallaşma	4,60	3,60	5,00	4,00	4,75	4,00
Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	4,60	3,60	5,00	3,00	4,75	3,63
Hatalara Karşı Tutum	4,80	4,40	5,00	3,00	4,75	4,00
Kararlara Katılma	4,60	3,60	5,00	4,00	4,75	4,14
Sosyal Hizmet	4,80	3,40	4,00	5,00	4,50	3,63
Müzik ile Çalışma	4,00	4,00	3,00	4,00	2,63	3,13
Sağlık Hizmetleri	4,60	3,20	4,00	5,00	4,50	3,75
Eğitim	4,80	4,00	4,00	4,00	4,63	3,88
Amaç Birliği	5,00	3,80	5,00	4,00	4,38	4,00
Disiplin Sistemi	4,60	4,00	5,00	3,00	4,63	3,75
Yeterli Araç-Gereç	5,00	4,00	5,00	5,00	4,63	3,88
Fiziksel Koşullar	5,00	3,80	4,00	4,00	4,63	2,75
İletişim Sistemi	4,80	3,60	5,00	5,00	4,63	3,63
Sosyal Katılma	4,80	4,40	5,00	4,00	4,75	3,63
Çalışmada Bağımsızlık	4,80	4,20	5,00	4,00	4,63	3,75
Tebrik ve Takdir	4,20	3,80	5,00	4,00	4,13	3,50
Değer ve statü	5,00	3,60	5,00	4,00	4,75	3,38
Öneri Sistemi	5,00	4,00	5,00	4,00	4,38	4,00
Gelişme ve Başarı	4,80	4,20	5,00	4,00	5,00	3,50
Farklı bölümde çalışma olanağı-Rotasyon	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,50
Sosyal Aktivite	4,60	2,80	3,00	4,00	4,25	2,38
Psikolojik Güvence	4,60	3,80	5,00	4,00	4,63	3,25
Genel Ortalama	4,70	3,65	4,65	4,08	4,48	3,59

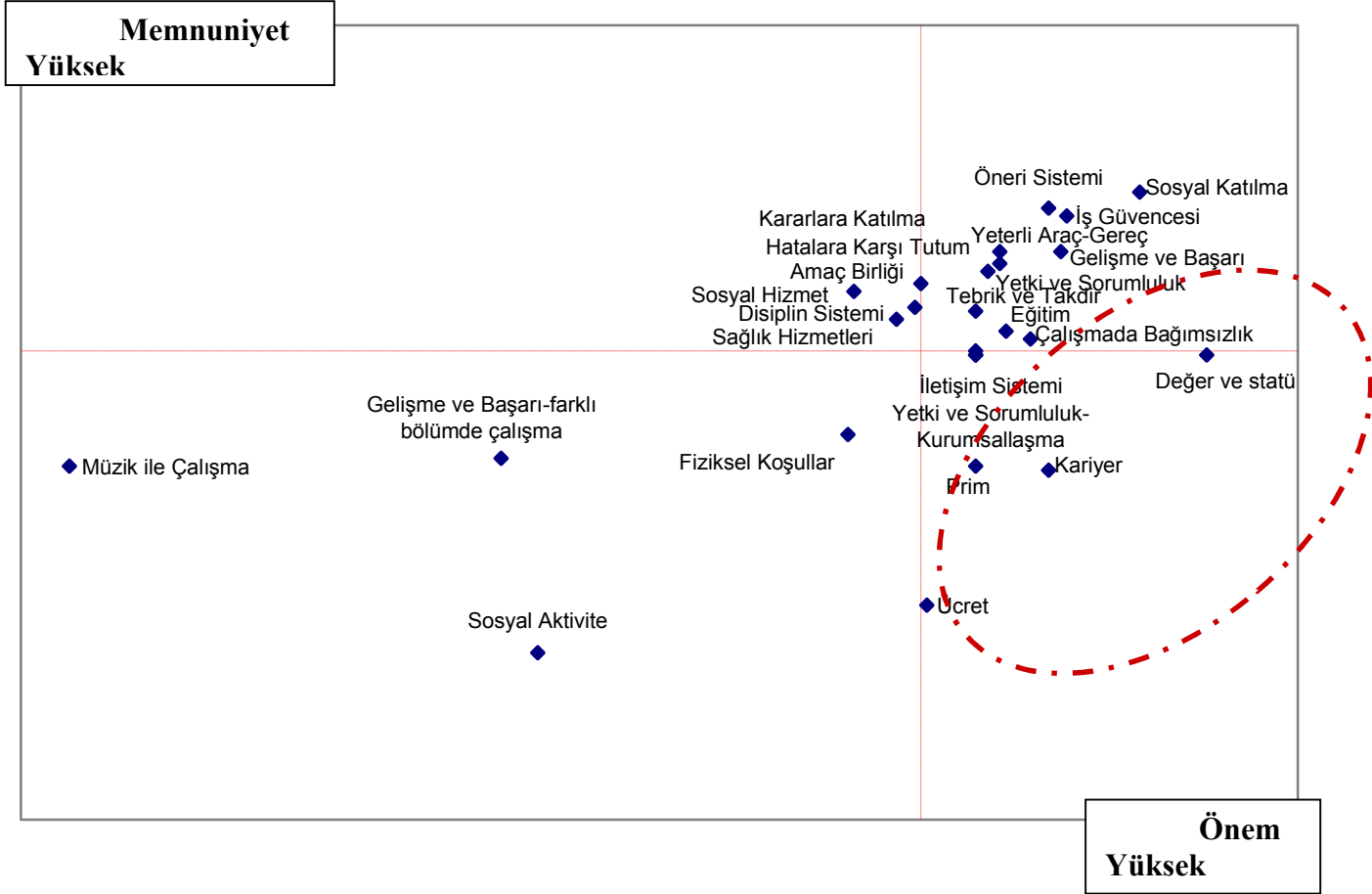
Tablo 25'e göre, *Teknik Destek* bölümünde, "Amaç Birliği", "Yeterli Araç-Gereç", "Fiziksel Koşullar", "Değer ve Statü" ve "Öneri Sistemi" önem verilen değişkenlerdir. "Sosyal Katılma" değişkeni ise işletmede en memnun olunan değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde

motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Kariyer”, “Ücret”, “Prim”, ve “Sosyal Aktivite” dir.

Denetim bölümü, bütün değişkenlerin önemli olduğu memnuniyet derecesinin de ortalamanın üzerinde olduğu bir bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Yetki ve sorumluluk Paylaşımı”, “Hatalara Karşı tutum” ve “Disiplin Sistemi” dir.

Üretim Hizmet bölümünde “Gelişme ve Başarı” tüm çalışanlardan tam puan olarak en çok önem verilen konu olurken, “Kararlara Katılma” konusu bu departmanda en çok memnun olunan konudur. . Değişkenler bazında önem ve memnuniyet dereceleri bire bir karşılaştırıldığında aradaki farkın en yüksek olduğu ve aynı zamanda bu bölümde motivasyonu arttırmak için üzerinde durulması gereken değişkenler sırasıyla; “Fiziksel Koşullar”, “Sosyal Aktivite”, “Gelişme ve Başarı” ve “Değer ve Statü” dür.

3.3. Çalışanların Ortalama Önem – Memnuniyet Genel Değerlendirme Haritası



Buradaki haritaya baktığımızda önemi yüksek ama memnuniyeti düşük olan sağ-alt kısımdaki “Değer ve Statü”, “Kariyer”, “Prim” ve “Ücret” kriterlerinde yapılacak iyileşmeler çalışanların motivasyonu üzerinde daha başarılı sonuçlar doğuracaktır.

SONUÇ

Motivasyon , bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Dinamik ve psikolojik süreç olan motivasyon süreci ise; birey ihtiyaçları ile başlamakta, ihtiyacı karşılamaya yönelik çaba ile devam etmekte ve tatmin ile sona erdikten sonra başka bir ihtiyaç ile tekrar devreye girmektedir. İnsan ihtiyaçlarını giderebilirse mutlu, gideremezse mutsuz olur. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşmesini tetikleyen şey ise motivasyondur.

İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek, yani örgütsel amaçlarla kişisel amaçları yakınlaştırabilmek için, davranışın ardındaki ihtiyacı ve yönlendirdiği amacı doğru algılamak gereklidir. Bireyler birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip oldukları gibi, tercih ettikleri özendirici çeşitlerinde de farklılaşmaktadırlar. Dolayısıyla her duruma uyan bir motivasyonel yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle de yöneticinin, uzun ve zahmetli bir süreç olan çalışanları tanıma sürecini önemsemesi gerekmektedir. Çalışanlarını motive edebilen, moral düzeylerini yüksek tutabilen, çalışanların nasıl bir ortamda ne zaman ve hangi özendirici araçlarıyla motive olacağı konusunda bilgi ve deneyimi sahip olan bir yöneticinin de her zaman başarılı olması beklenmektedir.

Motivasyon gibi psikolojik bir olgunun yönetim bilimine dahil olmasında ve motivasyon açımlarının işletmelerde kullanılmasında başta birey ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere, iş gören performansının yükseltilmesi, iş gören kapasitesinin yüksek oranda kullanılması ve firma imajına olumlu katkı sağlanması gibi bir dizi amaç gözetilmektedir. Motivasyon olumlu yönde kullanıldığında hem işgörenler hem de işletmeler bundan büyük oranda fayda sağlayacaktır. Motive olmuş çalışanların verimlilikleri artacak bu da işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecektir. Bunu sağlamak için çalışanların ekonomik, sosyal ve örgütsel olarak ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Bu açıdan çalışmada da belirtildiği gibi bir çok özendirici araçtan yararlanılabilmektedir.

Bu çalışmada , İstanbul'da özel sektörde ağır metal sanayinde faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede farklı bölümlerde çalışan beyaz yaka personelin motivasyon düzeyleri ölçülmeye çalışılarak, özendirici araçlarının (ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel motivasyon araçları) çalışanlar için ne kadar önemli olduğu, mevcut işletmede özendirici araçların hangi oranda kullanıldığı ve çalışanları ne oranda memnun ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca demografik yapıya göre ve bölümler bazında çalışanların beklentileri ile işletmede mevcut olan motivasyon araçları karşılaştırılarak aradaki farklılıklar tespit edilmiş olup, işletme içinde çalışan motivasyonunu arttırmak için önemli olan özendirici araçların neler olduğu belirtilerek bunlarla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın örneklem grubu üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, sorumlu ve eleman statülerinde bulunan kişilerden oluşmaktadır

İşletmenin genel demografik yapısına baktığımızda aşağıdaki veriler saptanmıştır:

- Çalışanların büyük çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu,
- Çalışanların yaş ortalamasının yaklaşık olarak 34 olduğu,
- Çalışanların büyük bir bölümünün üniversite mezunu olduğu,
- Çalışanların büyük çoğunluğunun evli ve ortalama olarak 1 çocuk sahibi olduğu,
- Çalışanların çok azının kendi evine sahip olduğu, çoğunluğun kiracı yada ailesine ait evde oturduğu,
- Çalışanları ortalama 10 yıllık iş tecrübesi olduğu ve işletmede ortalama olarak 6 yıldır çalıştıkları,
- Çalışanların ortalama olarak firmadan aldıkları maaş'ın 1.000-2.000 YTL. aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Firma çalışanları için en önemli motivasyon araçlarının sırasıyla; “Değer ve Statü”, “Kurumsallaşma” “Sosyal Katılma”,“ İş Güvencesi”,“ Gelişme ve Başarı”, “Kariyer Olanakları”, “Öneri Sistemi”ve “Psikolojik Güvence”dir. En az önem

verilenlerin ise; “Müzik ile çalışma”, “Farklı bölümlerde çalışma olanağı” ve “Sosyal Aktivite” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların firmadan en çok memnun oldukları başlıca konular; “Sosyal Katılma”, “Öneri Sistemi”, “İş Güvencesi”, “Gelişme ve Başarı”, “Yeterli Araç-Gereç”, “Kararlara Katılma” ve “Amaç Birliği” olarak belirtilmiştir. Memnun olunmayan konular olarak ise; “Kariyer” , “Ücret”, “Prim Sistemi”, ve “ Kurumsallaşma”, olduğu sonucuna varılabilmektedir.

“Tebrik ve Takdir” değişkenine *Elemanlar, Üst Düzey Yönetici ve Sorumlulara* göre daha fazla önem vermektedir. “Ücret” değişkeni memnuniyet açısından karşılaştırıldığında *Üst Düzey Yöneticilerin* memnuniyeti *Elemanlardan* anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanlardan *Üst Düzey Yöneticiler* için “Kararlara Katılma”ve “Kurumsallaşma” en çok önem verilen motivasyon aracı olarak görülürken, “Gelişme ve Başarı” en çok memnun olunan kriterler olarak belirtilmiştir.

Çalışanlardan *Orta Düzey Yöneticiler ve Sorumlular* için “Değer ve Statü” nün en önemli motivasyon aracı olduğu yine *Orta Düzey Yöneticiler* için ”Öneri Sistemi” ve “Amaç Birliği” en çok memnun olunan araçlar olduğu görülmüştür. *Sorumluların* ise “Hatalara Karşı Tutum” ve “Sosyal Katılma” araçlarından memnun oldukları görülmüştür. .

Elemanların en çok önem verdiği araçlar olan “Sosyal Katılma” ve “İş Güvencesi” konuları aynı zamanda *Elemanların* en çok memnun olduğu konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlardan “İş Güvencesi”, “Sosyal Hizmet” ve “Müzik ile Çalışma” değişkenlerine *bayanlar erkeklerden* daha çok önem vermektedir. “Sosyal Aktivite” motivasyon aracından memnuniyete bakıldığında *erkek* çalışanların *bayanlara* oranla daha memnun olduğu sonucuna varılmaktadır.

“Değer ve Statü” hem *bayan* hem de *erkek* çalışanların en çok önem verdiği değişkendir. *Bayanlar* bunun dışında “İş Güvencesine” önem verirken, *erkekler* de “Sosyal Katılmaya” önem vermektedir.

Çalışanlardan *bayanların* “İş Güvencesi” konusunda firmadan memnuniyetleri ise *erkeklerle* göre fazladır. *Erkeklerin* en çok memnun olduğu konunun ise “Öneri Sistemi” olduğu görülmektedir.

Çalışanlardan *erkek* ve *bayanların* genel ortalamalarına baktığımızda, *bayanların* motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiğini fakat firmadan genel memnuniyetin *erkeklerde* daha fazla olduğu görülmektedir.

Gençlerin “Yeterli Araç-Gereç” değişkenine, yaşı 39 ve üzeri olan çalışanlara kıyasla anlamlı derecede yüksek önem verdikleri görülmektedir.

Çalışanların verdiği cevaplardan “Değer ve Statü”nün tüm yaş grupları için en önem verilen motivasyon aracı olduğu görülmektedir.

Mezuniyet açısından ilişki incelenmiş ve *üniversite mezunlarının* “Kariyer”, “Yetki ve Sorumluluk”, “Değer ve Statü”, “Kurumsallaşma”, “Öneri Sistemi” konularına *ortaokul* ve *lise dengi okullardan* mezun çalışanlara nazaran daha çok önem verdikleri görülmüştür. Ayrıca elde edilen sonuçlarda *lise mezunlarının* “Öneri Sistemi” ve “Sosyal Hizmetler” den memnuniyetinin *üniversite mezunlarından* anlamlı derecede yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Medeni durum açısından ilişki incelenmiş, “Gelişme ve Başarı”, “Tebrik ve Takdir” ve “Disiplin Sistemi” değişkenlerine *bekar* çalışanların *evlilerden* daha çok önem verdikleri görülmüştür.. “Çalışmada Bağımsızlık” motivasyon aracından memnuniyete bakıldığında *bekar* çalışanların *evlilere* oranla firmanın uygulamalarından daha memnun olduğu söylenebilmektedir.

Çocuk durumuna göre ilişki incelendiğinde; *çocuğu olmayan çalışanların* “Kariyer”, “Kurumsallaşma”, “Eğitim”, “Tebrik ve Takdir”, “Fiziksel koşullar” araçlarına, *çocuğu olanlara nazaran* daha çok önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. “Müzik ile çalışma” konusunda yine *çocuğu olmayanlar çocuğu olanlara* oranla daha çok firmadan memnun olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma süresine göre ilişki incelendiğinde; *4-6 senedir* çalışanlarda genel memnuniyet diğer çalışanlara oranla düşüktür. Özellikle “Fiziksel Koşullar”dan memnuniyet *10 ve üzeri* senelik çalışanlarda bu gruba göre anlamlı derecede yüksektir.

Bölümler bazında motivasyon araçlarından genel olarak memnuniyetler araştırılmış ve bunun sonucunda *Sevkiya (İnteral)*, memnuniyetin en düşük olduğu bölüm olduğu, *Kalitenin*, memnuniyetin ve motivasyon araçlarına verilen önemin en yüksek olduğu bölüm olduğu görülmüştür. Ayrıca *Aksesuar-Levha Üretim, Alüminyum Genel Müdürlük, Finansman, İhracat, Sevkiyat (İnteral), Profil Satış, Reklam ve Halkla İlişkiler, Teknik Destek, Üretim Hizmet* departmanlarının memnuniyet ortalamasının genel memnuniyet ortalamasından düşük olduğu gözlenmiştir.

Bölümlerden *Alüminyum Genel Müdürlük* en çok önem “Değer ve Statü”ye önem verirken, “Çalışmada Bağımsızlık” konusunun en çok memnun olunan konu olduğu görülmüştür.. *Finansman ve İdari İşler* bölümlerinde en önem verilen konu “Sosyal Katılma”dır. Ayrıca *Finansman*’da en çok memnun olunan konu “İş Güvencesi” dir.

Genel Müdürlük’te çalışanların en çok “Değer ve Statü” ve “Kurumsallaşma” ya önem verdikleri, “Kararlara Katılma” ve “Gelişme ve Başarı” kriterlerinde firmanın gösterdiği performanstan memnun oldukları görülmektedir. Firmadaki *İhracat* biriminde “Öneri sistemi” ile “Çalışmada Bağımsızlık” çalışanların en memnun olduğu konulardır.

İşletmedeki *Muhasebe* bölümünde hem önem verilen hem de memnun olunan kriterin “İş Güvencesi” kriteri olduğu göze çarpmaktadır.

Satınalma ve *Profil Satış* bölümlerinde çalışanlar daha çok “Değer ve Statü” kriterine önem vermektedir. *Profil Satış* “Sosyal Katılma”, *Satınalma* ise “Kararlara Katılma” araçlarında memnuniyetini belirtmiştir. Firmadaki *Üretim Hizmet* bölümünde “Gelişme ve Başarı” tüm çalışanlardan tam puan alarak en çok önem verilen konu olarak, “Kararlara Katılma” konusu da bu bölümde en çok memnun olunan konu olarak belirtilmiştir.

Örnek işletmemizde yapılan bu çalışmanın sonucunda yukarıda açıklamalardan da anlaşılacağı gibi demografik değişkenler ve bölümler bazında çalışanların motivasyonunu etkileyen değişkenlerin neler olduğu, bu değişkenlerin işletme içindeki memnuniyet dereceleri belirlenerek açıklanmıştır. Burada genel olarak bakıldığında işletmede memnuniyetsizliğin yüksek olduğu motivasyon araçları ekonomik , psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel araçlar olarak hepsinden mevcut olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu da “sosyal insan” kavramının ortaya çıkmasıyla çalışanların yalnızca ekonomik birer varlık olmadıkları, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması gerektiğini göstermiş bulunmaktadır. Bundan sonraki aşamada bu işletmenin motivasyonu düzeyini arttırarak verimliliğini arttırabilmesi için yapması gerekenler:

- Çalışanların memnuniyetinin yüksek olduğu değişkenlerde “Kararlara Katılma”, Hatalara Karşı Tutum”, “Amaç Birliği”, “Sosyal Hizmet”, “Disiplin Sistemi” ve “Sağlık Hizmetleri” nde istikrarı bozmadan devam ettirmek,
- Çalışanlar için önemli olmayan “Müzik ile Çalışma”, Farklı bölümlerde çalışma olanağı (Rotasyon), “Fiziksel Koşullar” ve “Sosyal Aktivite “ konularıyla fazla ilgilenmemek, ve mevcut yapıyı korumak,
- Çalışanlar için önemin ve memnuniyetin yüksek olduğu “Öneri Sistemi”, “Gelişme ve Başarı”, İş Güvencesi”, Yetki ve Sorumluluk Dağılımı”, “Eğitim” ve “Çalışmada Bağımsızlık” konularının üzerinde durmak sürekli iyileştirmek ve özen göstermek,
- Çalışanlar için çok önemli olan fakat işletmede mevcut olan yapıda memnuniyetin çok düşük olduğu “Ücret”, “Prim”, “Kariyer”, “Değer ve

Statü” ve “Kurumsallaşma” ya önem vererek memnuniyetin artırılması için gerekli tedbirlerin alınarak iyileştirilmelerin yapılması gereklidir.

Yukarıdaki saydığımız iyileştirmelerin yapılırken şunlara dikkat edilmesi gerekir:

- Her bir işgörenin beklentisinin uygun olarak yapılması (her işgörenin beklentisi farklılık gösterir),
- Örgüt kültürüne en uygun motivasyon tekniğinin seçilmesi,
- Adalet kavramının muhafaza edilmesi,
- En yetenekli bireylerin en yüksek düzeyde motive edilmesi,
- Motivasyon faaliyetlerinin maliyet ve getirilerinin dengelenmesidir.

İşletme içerisinde ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılması çalışanların daha verimli ve kaliteli iş yapmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ataman. G., **İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, 2001.
- Abraham, A., **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev. İ. Akhun),
Ankara, 1978.
- Balcı, E., **Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Ankara,
1992
- Baransel, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul Üni. İşletme Fak. Yay.
No:257, İstanbul. 1993.
- Bingöl, D., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, 1990.
- Bingöl, D., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2000.
- Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışı**, İstanbul, 1998.
- Dalay, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı,
2001.
- Daft,R.L., **Management**,4.Ed., U.K., 1997
- Efil, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1999.
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2003.
- Eren, H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 1997.
- Ertekin, Y., **Örgüt İklimi**,Ankara, 1978.
- Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, İstanbul, 2000.
- Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2000.
- Genç, N., **Üretim Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, 2000.

- Geylen R., **İşletmelerde Personel Disiplini**, Eskişehir, 1993
- Hersey, P.,- Blanchard, K., **Management Of Organizational Behavior**, New Jersey, 1982.
- Kaynak, T., **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İstanbul, 1995.
- Kişioğlu , A., “**Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Temmuz-Ağustos 1994.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, 2001.
- Luthans, F., **Organizational Behaviour**, 3rd.Ed., Lincoln,1981.
- Newman, W.H., **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, (Çev. K. Sürgit) , Ankara, 1979.
- Onaran, O., **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara, 1981.
- Öztürk, M., **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, 2003.
- Peker, Ö., **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara,1995.
- Penfielf, P. V., **Örgütlerde Beşeri Münasebetler**, (Çev. R. Taşçıoğlu) , Ankara, 1969.
- Sabuncuoğlu, Z., **Endüstriyel Davranış**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yay. No. 10, Bursa, 1982
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., **Örgütsek Psikoloji**, Bursa, 2005.
- Sapancalı, F., “**Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar**”, Verimlilik Dergisi, C.22, S.4, 1993.
- Silah, M., **Çalışma Psikolojisi**, Ankara, 2000.
- Şahbaz, A., “**İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri**”, (Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale, 1998.

- Telimen, O., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, ANihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 292/519 , İstanbul, 1978.
- Tümtürk A., **“Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar”**, (Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bil. Ens., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu, 2002.
- Ülker , A., **“Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama”**, (İnönü Üniversitesi, Bil. Ens.,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 2001.
- Ünsal, P., **Ergonomi**, İstanbul, 1998.
- Westen, D., **Psychology : Mind, Brain and Culture**, San Francisco,1996.
- www.hayatinrengi.net/kitap-ozetleri/4232-motivasyon-el-kitabi-gisela-hegemann.html, (03.07.2008).
- www.kutuphanem.net/goruntule.asp?islem=goruntule&dok_no=135018, (05.06.2008).
- www.pisikoloji.net/?tag=yontemler, (05.06.2008).
- Yalçın, S., **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1991.
- Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 1997.
- Ziya, S., **Gelişim ve Öğrenme**, Ankara, 2000.

ÖZGEÇMİŞ

23 Aralık 1973 tarihi, İstanbul İli Levent ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Sarıyer ilçesinde tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümüne kaydoldum ve bu bölümden 1996 yılında mezun oldum. Daha sonra İşletme İktisadi Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme ağırlıklı İngilizce programına kaydoldum ve bir yıl devam ettim. Mezun olduktan sonra 1998 yılında Çuhadaroğlu Şirketler Grubunda Bütçe ve Finansman Sorumlusu olarak işe başladım. Halen aynı şirketler grubunda Mali ve İdari İşler Müdürü olarak görevime devam etmekteyim. 2005 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı yönetim Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanların, psikoloji, insan kaynakları, finansal tabloların analiz ve yorumudur.

EK

Ek 1: Anket

DEĞERLİ ÇALIŞANLAR

Hızlı gelişen dünya düzeni içerisinde işletmeler belirledikleri hedeflere ulaşabilmek, etkin bir performans gösterebilmek ve böylece “verimlilik” amacını gerçekleştirebilmek için bir takım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler içerisinde insan faktörü en önemli unsurdur. Firmamız açısından da çok önemli olan çalışanlarımızın ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçların firmamızın imkanları dahilinde ne ölçüde karşılandığını anlamamıza sağlayacak olan aşağıdaki anket formu düzenlenmiştir.

Tarafınıza vermiş olduğumuz anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanlarımızın bireysel özelliklerini belirleyici sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan sorular ise , çalışanlarımızın motivasyonlarını etkileyen unsurların neler olduğunun anlaşılmasına yönelik sorular olup, ayrıca bu motivasyonel unsurların her birinin kurum genelinde ne ölçüde mevcut olduğuna ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Birinci bölümdeki sorular yanıtlandıktan sonra, ikinci bölümdeki soruları “hiç” den “çok” a kadar giden skala üzerinden değerlendirmeniz ve size uygun olan skalayı işaretlemeniz rica olunur.

Örneğin; Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi, benim için önemlidir.

Hiç **Çok Az** **Az** **Yeterli** **Çok**

Bu anketi doldururken göstereceğiniz samimiyet ve hassasiyet araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara göre işletmenin imkanları doğrultusunda yapılacak düzenlemeler açısından büyük önem taşımaktadır.

Saygılarımla,

Fatma BİLECEN

I. BÖLÜM

1. İşletmede bulunduğunuz pozisyon nedir?

Üst düzey Yönetici Orta düzey Yönetici Sorumlulu an

2. Cinsiyetiniz: Bayan Erkek

3. Yaşınız? 23-30 31-38
 39-46 47-54 55 ve üzeri

4. Eğitim Durumunuz : Ortaokul Lise Üniversite
 Yüksek Lisans Doktora ve Üssü

5. Medeni Durumunuz: Evli Bekar Boşanmış

6. Çocuğunuz var mı? Evet Hayır

7. Çocuğunuz var ise, sayısı ?

1 2 3 4 ve üzeri

8. Aylık Toplam kazancınız: 1.000-2.000YTL 2.000-3.000 YTL
 3.000-4.000YTL 4.000YTL ve üstü

9. Mesleğinizde kaç senedir çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-5 6-10 1-15 16 ve üzeri

10. Oturduğunuz ev kiramı size mi ait?

Kira Aileme ait Bana ait

11. Bulduğunuz işyerinde kaç senedir çalışmaktasınız?

1 yıldan az 1-3 4-6 7-9 10 ve üzeri

II. BÖLÜM

1. Aldığım ücret miktarı, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

2. Çalıştığım işletmenin çalışanlarına prim dağıtması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

3. İş güvencesi, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

4. Çalıştığım işletmede kariyer olanaklarının olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

5. İşletme içinde iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkiler, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

6. Yaptığım işte kendi inisiyatifimi kullanabilmem, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

7. Çalıştığım işletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...) memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

8. İşletmede yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücret memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

9. Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

10. Yönetimin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

11. Çalıştığım işletmede iş ile ilgili önerilerimin dikkate alınması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

12. Çalıştığım işletmede uygulanan prim sistemi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

13. Çalıştığım işletmede kurumsallaşma olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

14 İşletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

15. İşletmede yapmış olduğum hatalara karşı yöneticimin tutumu, benim için önemlidir .

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

16. Çalıştığım işletmedeki iş güvencesi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

17. Çalıştığım işletmede iletişim sistemi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

18. Çalıştığım işletmede kariyer olanakları memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

19. Yeteneklerimin gelişmesi ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlandığını görmem, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

20. Çalıştığım işletmede üstlerden gelen takdir ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

21. Çalıştığım işletmede işimle ilgili olarak her kararda kendi inisiyatifimi de kullanabilmem memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

22. İşletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkanının olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

23. İşletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...), benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

24. Çalıştığım işletmede yeteneklerimi geliştirebilmem ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlanması memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

25. Çalıştığım işletmede iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkilerim memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

26. Çalıştığım işletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkanı olması memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

27. Çalıştığım işletmede üst yönetimin çalışan personeline güveni memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

28. Çalıştığım işletmede sağlanan fiziksel koşullar (ısı, hijyen, gürültü... gibi) memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

29. İşletme içinde işimle ilgili beni etkileyecek kararlara katılmam , benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

30. Çalıştığım işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetler (servis, öğle yemeği), benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

31. Çalıştığım işletmede müzik eşliğinde çalışma , benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

32. Çalıştığım işletmede yöneticilerin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olmaları memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

33. Çalıştığım işletmede üst yönetimin çalışan personeline güvenmesi, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

34. Çalıştığım işletmede verilen bir takım sağlık hizmetlerinin (işyeri hekimi) sunulması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

35. Çalıştığım işletmede eğitim olanaklarının olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

36. Çalıştığım işletmede iş ile ilgili önerilerimin dikkate alınması memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

37. Çalıştığım işletmede çalışanların hatalarına karşı yönetimin tutumu memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

38. Çalıştığım işletmenin hedeflerinin olması ve bunların çalışanlara açıklanması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

39. Çalıştığım işletmede eğitim olanakları memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

40. Çalıştığım işletmede kurumsallaşma memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli

41. Çalıştığım işletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması memnuniyet vericidir

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

42. Çalıştığım işletmenin fiziksel koşulların (ısı, hijyen, gürültü.... gibi) iyi olması , benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

43. Çalıştığım işletmede adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması, benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

44. Çalıştığım işletmede çalışırken müzik dinleme olanaklarının olması memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

45. Yaptığım işte yeterli iş araç ve ekipmanlarının bulunması , benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

46. Çalıştığım işletmedeki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

47. Çalıştığım işletme tarafından verilen sağlık hizmetleri (işyeri hekimi) memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

48. Çalıştığım işletmede iş araç ve ekipmanlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

49. Çalıştığım işletmede iyi bir iletişim sistemi olması , benim için önemlidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

50. Çalıştığım işletmenin hedeflerinin olması ve bunların çalışanlara açıklanması memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

51. Çalıştığım işletmede işimle ilgili kararlara katılmam memnuniyet vericidir .

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok

52. . Çalıştığım işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetler (servis, öğle yemeği) memnuniyet vericidir.

Hiç Çok Az Az Yeterli Çok