

**T.C.**  
**GİRESUN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İMALAT VE HİZMET ÖRGÜTLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU**  
**AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI - GİRESUN'DAKİ İŞLETMELERDE**  
**GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**THE COMPARISON OF MANUFACTURING AND SERVICE**  
**ORGANIZATIONS FOR EMPLOYEE MOTIVATION – A RESEARCH**  
**CONDUCTED AT THE FIRMS OPERATING IN GİRESUN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Okan KEKÜL**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ**

## JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 22/06/2018 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans / Doktora / Sanatta Yeterlilik öğrencisi Okan KEKÜL'ün İmalat ve Hizmet Örgütlerinin İş Gören Motivasyonu Açısından Karşılaştırılması - Giresun'daki İşletmelerde Gerçekleştirilen Bir Alan Araştırması başlıklı tezini incelemiş olup aday 22/06/2018 tarihinde, saat 15:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Doç. Dr. Kurtuluş Çilmez GENÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Yasemin Hancıoğlu	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Esra G. Kaya	

ONAY

/ / 2018

Doç. Dr. Güven ÖZDEM

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Günümüzde hangi sektörde olursa olsun insan kaynağı her işletmenin en önemli kaynakları arasında yer almaktadır. Geçmişte önemi bu dengi büyük olduğu fark edilmeyen kaynağın artık rekabet düzeyindeki artış, piyasada var olma, sürdürülebilir başarı, hedeflere ulaşma gibi konularda etkisinin ne kadar büyük olduğu bilimsel yapılan çalışmalarla da belirlenmiştir.

İşletmeler için diğer kaynaklar kadar önemli bir kaynak olan işgörenlerin çalışma hayatında başarılarını belirleyen kavramlardan biri de motivasyondur. Bu nedenle tez çalışmasında Giresun ilinde bulunan imalat ve hizmet örgütlerinin işgören motivasyonu açısından karşılaştırılması şeklinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Yaptığım bu çalışmanın her sektörde bulunan işletme yönetimine işgören motivasyonlarını yükseltme noktasında katkı sağlamasını diliyorum.

Tezimin gerçekleşmesinde bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen, başarılı bir çalışma olması için tüm fedakârlıkları sağlayan danışmanım kıymetli hocam Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ'e,

Beni bu çalışmayı yapacak konuma kadar getiren, yetiştiren ve geliştiren, kendilerinden fedakârlık ederek önceliği bana veren başta babaannem Güngör KEKÜL'e ve değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

# İMALAT VE HİZMET ÖRGÜTLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI - GİRESUN'DAKİ İŞLETMELERDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**Okan KEKÜL**

Giresun Üniversitesi, İşletme Programı, Yüksek lisans tezi, Haziran 2017.

Bu çalışmada Giresun ilindeki imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgören motivasyonu ve motivasyonu etkileyen ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerin ne kadar etkili olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Giresun ilinde bulunan iki imalat işletmesi ve bir hizmet işletmesi dahil edilmiştir. Katılımcıların sayısı imalat işletmelerinden 50 işgören, hizmet işletmesinden 50 işgören ve toplamda 100 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcılara motivasyonları etkileyen faktörlere yönelik anket çalışması uygulanmış ve bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara anket dışında açık uçlu sorular da yönlendirilmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyonun tanımı, motivasyon süreci, motivasyon teorileri, motivasyonu etkileyen ekonomik, sosyo –psikolojik, örgütsel faktörler şeklinde literatüre ait bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümünde imalat ve hizmet işletmelerinin ülkemiz için önemi ve bu sektörlerde daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalara yönelik bulgular yer almaktadır. Üçüncü bölümde gerçekleştiren araştırmaya yönelik bulguların analizi ve çalışmaya yönelik sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırmanın modeli kapsamında gerçekleştirilen karşılaştırmalı analizlerde imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerden biri olan ekonomik faktörlere bakış açılarında fark olduğu belirlenmiştir. Sosyo – Psikolojik ve örgütsel faktörlere yönelik bakış açılarında bir fark olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, Motivasyon teorileri, İş gören motivasyonu, motivasyonu etkileyen faktörler

## ABSTRACT

### THE COMPARISON OF MANUFACTURING AND SERVICE ORGANIZATIONS FOR EMPLOYEE MOTIVATION – A RESEARCH CONDUCTED AT THE FIRMS OPERATING IN GIRESUN

Giresun University, Business Management, Master's Thesis, June, 2017.

In this study, it is aimed to determine how effective is economic, socio-psychological and organizational factors which impress motivation of staff members who work in the organizations in Giresun City. Two manufacturing organizations and one service organization which is located in Giresun City was included to the study. The number of the staff members was determined as 50 person from manufacturing organization and 50 person from service organization and totally 100 person.

In the investigation, a questionnaire study regarding to factors affecting the motivation was implemented to the participants and the obtained data from the questionnaire were analyzed through SPSS software. Moreover, some open ended questions was also posed to the participants. This study consist three section. In the first section, information about definition of motivation, process of motivation, theories of motivation and economic, socio- psychological and organizational factors affecting motivation of the staff members was given. In the second section, importance of manufacturing and service organization for our country and the results of the former investigations on these sectors take place. In the third section, analysis of the results regarding to the investigation and the suggestions take place.

According to mutual analyses in the study, it was determined that the point of view of the staff member to economic factors which are one of the factors affecting motivation of the staff members working in both manufacturing and service organization is different. Furthermore, it was observed that there is not any difference at point of view of the staff members to socio-psychological and organizational factors.

**Keywords:** motivation, motivation of staff member, factors affecting the motivation.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ.....	X

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, SÜRECİ, ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON SÜRECİ.....	11
1.1.1. Motivasyonun Tanımı .....	11
1.1.2. Motivasyon Süreci .....	13
1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ .....	15
1.2.1. Örgütsel Açısından Motivasyonun Önemi.....	15
1.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi .....	16
1.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi .....	17
1.3. GÜDÜ KAVRAMININ TANIMI VE TÜRLERİ.....	19
1.3.2. Fizyolojik Güdüler .....	20
1.3.3. Sosyal Güdüler .....	20
1.3.4. Psikolojik Güdüler .....	20
1.4. MOTİVASYON TEORİLERİ .....	21
1.4.1. Kapsam Teorileri.....	21
1.4.2. Süreç Teorileri.....	28
1.5. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	37
1.5.1. Ekonomik Araçlar .....	39
1.5.2. Sosyo – Psikolojik Araçlar.....	44
1.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	51

## 2. BÖLÜM

### İMALAT İŞLETMELERİNDE VE HİZMET İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON

2.1. İMALAT KAVRAMININ TANIMI, SÜREÇLERİ, İMALAT SANAYİNİN ALANLARI VE ÖNEMİ .....	60
2.2. İMALAT İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON.....	65
2.2.1. Literatür Araştırması .....	65
2.2.2. İmalat İşletmelerinde Motivasyonun Önemi.....	67
2.3. HİZMET KAVRAMININ, HİZMET İŞLETMELERİNİN ALANI VE ÖNEMİ .....	71
2.3.1. Hizmet Kavramının Tanımı ve Özellikleri .....	71
2.3.2. Hizmetin Türleri.....	72
2.3.3. Hizmet Sektörünün Önemi.....	73
2.4. HİZMET İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON .....	76
2.4.1. Literatür Araştırması .....	76
2.4.2. Hizmet İşletmelerinde Motivasyonun Önemi .....	78

## 3. BÖLÜM

### İMALAT VE HİZMET ÖRGÜTLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI – GİRESUN'DAKİ İŞLETMELERDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	82
3.2. Evren ve Örneklem.....	83
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	84
3.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	85
3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Teknikleri .....	91
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	92
3.7. Araştırmaya Katılan İş Görenlere Yönelik Demografik Bulgular .....	97
3.7.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Cinsiyet Dağılımı .....	97
3.8. İş Görenlerin Motivasyonunu Ait Bulgular.....	102
3.8.1. İmalat İşletmelerinde Bulunan İş Görenlere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara Yönelik İçerik Analizi.....	102
3.8.2. Hizmet İşletmesinde Bulunan İş Görenlere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara Yönelik İçerik Analizi.....	105
3.8.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Korelasyon Analizi .....	107

3.8.4. İş Görenlerin Sektörlerine Göre Motivasyonları Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	109
3.8.5. İş Görenlerin Yaşlarına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	112
3.8.6. İş Görenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	117
3.8.7. İş Görenlerin Medeni Durumlarına Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	122
3.8.8. İş Görenlerin Deneyim Sürelerine Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	125
3.8.9. İş Görenlerin Gelir Düzeylerine Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	132
3.8.10. İş Görenlerin Pozisyonlarına Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi.....	138
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	160
KAYNAKÇA.....	168
EKLER:	
EK -1 Anket Formu.....	176
EK -2 Özgeçmiş.....	180



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı.....	18
Tablo 2 : Takvim Etkisinden Arındırılmış Sanayi Üretim Endeksi .....	64
Tablo 3: Pilot Çalışmanın Güvenilirlik Değeri.....	85
Tablo 4: Çalışmanın Güvenilirlik Değeri.....	86
Tablo 5 : Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....	86
Tablo 6 : Çıkarılan Değişkenler.....	89
Tablo 7: Aktif Değişkenler.....	90
Tablo 8: Hipotezler.....	94
Tablo 9: İşgörenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	97
Tablo 10: İşgörenlerin Yaşlara Göre Dağılımı.....	98
Tablo 11: İşgörenlerin Öğrenim Durumlarına Dağılımı.....	98
Tablo 12: İşgörenlerin Medeni Durum Dağılımı.....	99
Tablo 13: İşgörenlerin Pozisyon Dağılımı.....	99
Tablo 14: İşgörenlerin Gelir Dağılımı.....	100
Tablo 15: İşgörenlerin Deneyim Süresi Dağılımı.....	101
Tablo 16: İmalat işletmesine ait bir işgören olarak sizce motivasyon nedir?.....	102
Tablo 17: İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?.....	104
Tablo 18: Hizmet işletmesine ait bir işgören olarak sizce motivasyon nedir?.....	105
Tablo 19 : İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?.....	106
Tablo 20 : Korelasyon Analizi.....	108

Tablo 21: Sektörlere göre İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi...	110
Tablo 22: Sektöre göre Bağımsız İki Örnek T Testi.....	110
Tablo 23: İş gören motivasyonunu etkileyen ekonomik faktörlerin yaşlara göre analizi .....	113
Tablo 24: İşgören motivasyonunu etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin yaşlara göre analizi .....	114
Tablo 25: İşgören motivasyonunu etkileyen örgütsel faktörlerin yaşlara göre analizi.. .....	115
Tablo 26: İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi .....	117
Tablo 27: İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi .....	119
Tablo 28: İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi .....	120
Tablo 29: Medeni durumlarına göre işgören motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi .....	122
Tablo 30: Medeni durumlara göre bağımsız iki örnek t testi.....	123
Tablo 31: İşgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi .....	125
Tablo 32 :İşgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi.....	127
Tablo 33: İşgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi .....	129
Tablo 34: İşgörenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi .....	132

Tablo 35 : İşgörenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi.....	134
Tablo 36 : İş görenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi .....	136
Tablo 37: İmalat işletmesi işgörenlerinin pozisyonlara göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi.....	138
Tablo 38: Hizmet işletmesi işgörenlerinin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi .....	141
Tablo 39: İmalat işletmesi işgörenlerinin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen sosyo – psikolojik faktörlerin analizi .....	145
Tablo 40: Hizmet işletmesi işgörenlerinin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen sosyo – psikolojik faktörlerin analizi .....	147
Tablo 41: İmalat işletmesinde bulunan işgörenlerin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi .....	151
Tablo 42: Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi .....	154

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	14
Şekil 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....	22
Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki..	28
Şekil 4: Vroom Motivasyon Süreci.....	31
Şekil 5: Porter ve Lawler motivasyon modeli.....	32
Şekil 6: Motivasyon akışı.....	38
Şekil 7: Ödüller Modeli.....	43
Şekil 8: Teknolojik olarak imalat işlemi.....	61
Şekil 9: Ekonomik olarak imalat işlemi.....	62
Şekil 10 : Araştırmanın Modeli.....	93
Şekil 11: İmalat ve hizmet işletmesi işgörenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin modeli.....	148

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Girişim sayısı, istihdam ve cironun sektörlere göre oransal dağılımı.....	74
Grafik 2: 1980 ve 2015 yılları arasında gelir düzeyine ve bölgeye göre gayri safi yurtiçi hasıla içindeki hizmetlerin payı.....	65

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, SÜRECİ, ÖNEMİ VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 1.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON SÜRECİ

##### 1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Dünya ekonomisinde oluşan yeni rekabet koşulları, işletmelerin elinde bulundurdukları tüm kaynakları optimum düzeyde kullanmaya zorlamaktadır. İşletmelerin için en önemli kaynaklardan biri işgörenlerdir. İnsan faktöründen en iyi şekilde verim almak için insan kaynaklarını etkin bir şekilde dizayn etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarından maksimum faydayı sağlamak mümkün olacaktır. Nitekim günümüzde makineleşme oldukça yaygınlaşmış da olsa insansız üretim veya hizmet sağlanması imkansızdır. Bu bağlamda, çalışanların motivasyon düzeyinin yüksek olması, işletmelerin güçlü rekabet ortamlarında başarıya ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır.

Motivasyon kavramının kökü Latince bir kelime olan “movere” kelimesine dayanmaktadır. Motivasyon kelimesi ise dilimizde Fransızca ve İngilizce bir kelime olan “motive” kelimesinden türetilerek dilimizde var olmuştur. Kelime anlamı olarak Motivasyon kavramı literatürde “güdülenme” ya da “güdüleme” olarak belirtilmiştir. Güdüleme kavramı, “Bireylerin ya da işgörenlerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderebileceği bir iş ortamının yaratılması ve bireylerin o ortamda faaliyetlerde bulunmalarını, harekete geçmelerini sağlayacak bir arzulama sürecidir” (Akat ve Üner,1993,205) şeklinde tanımlanır.

Motivasyon kavramı, bir işgörenin veya iş grubunun hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi, koordine edilmesi, gerçekleşen hareketin bir önem kazanması ve sürekliliğinin sağlanması bakımından bir olgu olarak kabul edilir. Diğer bir ifade ile bireyin kültürü ve şahsi beklentilerini kapsayan öğelerle, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmak için gerekli olan

isteklendirme dürtüsünü ilişkilendirerek yüksek seviyede verim alma olarak ifade edilebilir.(Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007,106).

Motivasyon; istek, gereksinim, dürtü ve ilgi gibi birçok alt kavramları içerisinde bulunduran ve insanı harekete geçiren bir kavram olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle Motivasyon, bir işi tamamlama ya da bir eylemi gerçekleştirmede bireyin içsel ve dışsal olarak isteklendirilme süreci olarak değerlendirilebilir.

Motivasyon; insanın, ortaya çıkan isteğini, dürtüsünü karşılayabilmek için, hareketi gerçekleştirmek üzere isteklenmesi ve harekete geçerek, gereksinimlerini karşılamasıdır (Başaran,2008,89).

Motivasyon kavramı örgütler açısından azımsanmayacak kadar önemli bir olgudur. İşletmeler gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşabilmesi en önemli kaynaklardan biri olan insan gücünden tam performans alabilmeleri bir çok değişkene bağlı olabilmektedir. Bu değişkenlerin arasında motivasyon kavramı da yer alabilir. Şimşek'e göre Motivasyon, yöneticiler tarafından örgüte ait birçok araç ve gereçleri örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için farklı güdülerle yönlendirmek ve teşvik etmek şeklinde tanımlanır (Şimşek,1999,168).

Motivasyon birey için yalnızca iş yaşamını etkileyen bir kavram değildir. İnsanların yaşamı boyunca devam eden psikolojik bir değişkendir. İnsanların öğrenme, algılama ve diğer psikolojik değerlerini etkilemektedir. Cüceloğlu'na göre psikolojik bir değişken olan motivasyon kavramı; istek ve arzuları, ihtiyaçları ve beklentileri, güdeleri, ilgileri içeren genel bir olgudur. Dürtüler sayesinde organizmanın uyarılması sağlanır. Uyarılma ile birlikte organizma harekete geçmekte ve organizmayı gerçekleştirdiği davranışlar belirli hedefe yöneltmektedir. Organizmada bahsedilen aşamalar gerçekleştiğinde “güdülenme” meydana geldiği söylenebilir (Cüceloğlu,1996,248).

Motivasyon kavramı yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bireyi hareketlendiren, bu hareket ile birlikte

sonuca ulaşılmasını sağlayan güçtür. Bu yüzdendir ki gerek kişisel hedeflere, gerekse işletmeler açısından hedeflere ulaşmada motivasyonun önemi göz ardı edilmemelidir. Motivasyon seviyesinin yüksek olması, bir bireyi hedefe odaklar ve bu hedef uğruna tüm imkanlarını seferber ederek, hedefini gerçekleştirmesini sağlar.

Motivasyona yönelik yapılan tanım ve açıklamalar incelendiğinde, motivasyon olgusunun özünde üç ana maddeden oluştuğu söylenebilmektedir. Bu üç madde şu şekildedir (Tınaz,2005,7-8):

- Bireyin kendi içerisinde saklı olarak var olan ve onu farklı şekillerde davranışlara iten dürtüler ve o dürtüleri harekete geçiren diş etkenlerle davranışın gerçekleşmesi,
- Hedeflenen amaca ulaşmak için davranışın yönlendirilmesi
- Bireyin farkında vardığı hedefe doğru davranışın sürdürülmesi.

Motivasyon kavramı genel olarak bir hedef doğrultusunda gerçekleşen davranışlarla ilişkilidir. Bir bireyin dürtüsünün oluşması ya da oluşan dürtüye yönelik harekete geçilmesi anlamına gelmektedir. Günümüzde her bireyin tatmin olmaya yönelik birçok ihtiyaı bulunmaktadır. Motivasyon süreci bireyde oluşan bu ihtiyaçlarla başlar. Dürtülerin sonucunda birey dürtüleri karşılamak için davranışa geçecektir. Bu davranış, dürtüleri karşılamaya yönelik olan hedef ve isteği kapsayacaktır. Örgütlerde yönetim açısından önemli olan işgörenlerin kendilerini mutlu ve huzurlu hissedeceği çalışma alanını sağlamaktır. Çünkü şu bir gerçektir ki ihtiyaçları giderilen işgörenler daha mutlu ve huzurlu çalışmaktadır. Bu açıdan bakıldığında böyle bir çalışma ortamını sağlamak için işgörenin davranışlarının, isteklerinin ve ihtiyaçlarının başarılı bir şekilde incelenerek tespit edilmesi gerekmektedir (şahin, 2004,525).

### **1.1.2. Motivasyon Süreci**

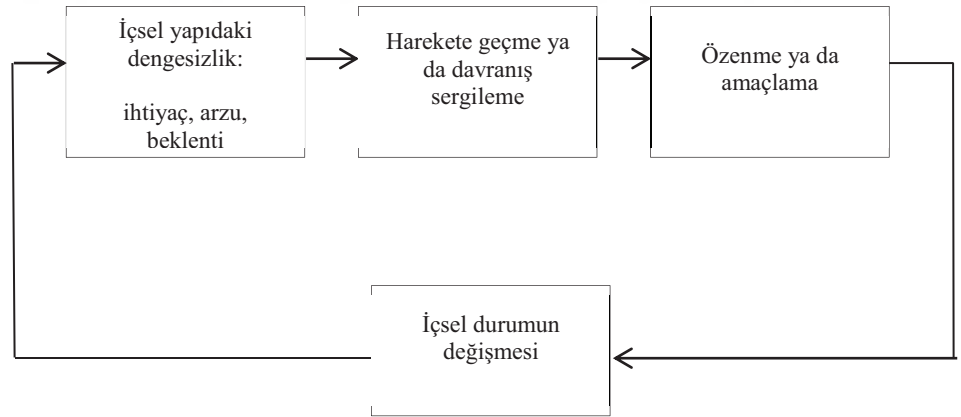
Yaşam boyunca her bireyin bedenlen ya da ruhen olarak tatmin edilmemiş dürtüleri vardır. Bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için

gerekli olan açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlar; yaşamlarını güvenli şekilde yaşamaları için güvenlik ihtiyacı; bir topluma ya da bir gruba ait olma gibi aitlik ve sevgi ihtiyacı; çevresindeki bireylerden saygı görme ihtiyacı ve kendini geliştirme gibi ihtiyaçlar bu hususta örnek olabilir. Motivasyon süreci bu gibi eksikliklerin oluşmasıyla başlamaktadır. Motivasyon sürecini dört madde ile şu şekilde ifade edebiliriz (Şimşek, Çelik ve Akgemci,2014,145):

- Bireyi hedefe yönelten ihtiyacın oluşması (ihtiyaç),
- Bireyin bu hedefe yönelik davranışlar göstermesi (davranış),
- Hedeflenen amaca ulaşılması (amaç),
- Geri-besleme (içsel durumun değişmesi).

Yukarıdaki belirtilen maddelere göre, öncelikle bireyin ihtiyacının ortaya çıkması, bu ihtiyaç doğrultusunda davranışları ile harekete geçip amaca ulaşılması gerekmektedir. Daha sonra bu ihtiyaç geri besleme ile kişiyi ihtiyacın tatminine ulaştıracaktır.

### Şekil 1: Motivasyon Süreci



**Kaynak:** (Eroğlu,2010,247)

Şekil 1’de de görüldüğü gibi motivasyon sürecinin başlangıcında tatmin edilmemiş ihtiyacın olması gerekmektedir. Bireyin ihtiyaçları bir davranışa yönelmeyi sağlamaktadır. Bu ihtiyacın ortaya çıkmasıyla birlikte



birey amacına ulaşmak için ve tatmin düzeyine varmak için hareketlerini sürdürmektedir.

Motivasyon, farklı ihtiyaçları için bireylerde doyum sağlayacak ya da hedefe götürecekt davranışların sergilenmesi sürecidir. (Bingöl,2003,259). Bu süreç bir döngüdür. Bireyin bu süreçte amacına ulaşması, sonraki doğacak olan ihtiyaçlarını karşılamada motive olmuş bir şekilde harekete geçmesini sağlar. Motivasyon bireyin amaçlarına ulaşmasındaki istek ve arzulu bir şekilde davranma sürecidir. İşletmeler açısından bakıldığında ise, kendi amaçlarını göz önünde bulundurarak, işgörenin motive bir şekilde çalışmasını sağlayacak fiziksel ve ruhsal ortamın sağlanması sürecidir.

## **1.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

Çağımızda motivasyon kavramı bireyler ve işletmeler için vazgeçilmez bir kavram haline almıştır. Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları ihtiyaçları gerçekleştirme motivasyon ile sağlanmaktadır. Örneğin, olimpiyatlara katılacak olan bir sporcu için en önemli değerlerin içerisinde motivasyon vardır. Başarılı olma içgüdüsünü tetikler. İşletmelerde ise motivasyon kavramını oluşturmak yönetimin görevidir. Yönetimin bu konudaki görevi, İşgörenin verimini düşürecek her bir faktörü ortadan kaldırmak ve hizmetin aksamadan kaliteli bir şekilde devam etmesini sağlayacak ortamı yaratmaktadır. Böyle bir ortamda çalışmak hem işgöreni motive edecek hem de işletmelerin amaçlarına ulaşmakta kolaylık sağlayacaktır. Yöneticiler açısından motivasyonu sağlamak bir başarı ölçütü olabilir. Çünkü işgörenin motive bir şekilde çalışması, üretilen ürün ve hizmeti optimum düzeyde kalmasını sağlamak, yönetim açısından düşünüldüğünde yöneticinin bir başarısıdır.

### **1.2.1. Örgütsel Açısından Motivasyonun Önemi**

İnsan kaynağı, günümüzde örgütsel olarak hızla değişen çevrede örgütlerin oluşan değişime uyum sağlayabilmesi ve zorlu rekabet koşullarında başarılı olabilmesi için önemli bir kaynaktır. Örgütler amaçları doğrultusunda insan kaynağını motive etmelidir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin yeteneklerini

örgütün amaçlarına yönelik kullanmaları için işgöreni maddi ve manevi olarak motivasyon yöntemleriyle desteklenmesi gerekir (Tunçer, 2013, 93).

Örgütler açısından iş görenin verimlilik düzeyi belirlenen amaca ve hedefe yakınlaşmakta aracı konumda yer almaktadır. Verimlilik ve Motivasyon kavramı arasında ise bir bağ söz konusudur. Nitekim motivasyon düzeyinin düşmesi verimliliği olumsuz yönde etkileyerek, işletmeyi zarar etmeye yönlendirecektir. Uçkan ve Pelit'e göre, hizmet işletmelerinde verimliliğe yönelik gerçekleştirilen bir araştırmada, işletme amaçlarına ulaştığında işgörenlerinde belirlemiş olduğu kendi amaçlarına eriştiğini düşünüyorsa işgören motivasyonu meydana geleceği ve bu durumun hizmette kalite düzeyini yükselterek hedeflenen verimlilik seviyesine rahatlıkla ulaşılabileceğini belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003,54).

Bu bağlamda, her bir örgütün var olmasının temelinde bir amaç vardır. Bu amaçların gerçekleşmesi birçok değişkenin pozitif yönde etki yapmasıyla sağlanabilir. İş gören bahsedilen değişkenlerin en önemlileri arasında yer almaktadır. İş görenlerin motivasyonunu sağlayan örgüt, amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha etkin bir konuma sahip olabilir.

### **1.2.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi**

Motivasyon, bireylerin bir işi gerçekleştirme arzusu ve isteği olarak tanımlanabilir. İş görenlerin açısından motivasyon da bu noktada önemli bir yer alır. İş yaşamlarında başarılı olan bireyler, genellikle diğer bireylere göre birçok sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamış, motivasyonu yüksek olan kişilerdir. Bu kişiler örgütler açısından da oldukça önemlidir. Çünkü başarılı olan işgörenler sorumluluk alabilir, bilgi üretebilir ve yenilik katabilir.

Neo klasik kuramın temsilcileri örgütsel bir yapının içerisinde işgörenin davranışları ve o davranışının nedenleri, işgörenlerin örgüt içerisinde amaçlara yönelik daha etkin olması üzerinde çalışmalar ve araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaların sonucunda para faktörünün motivasyon yöntemi olarak benimseyen yaklaşımların yetersizliği anlaşılmıştır. Neo klasik kuramcılar, Motivasyonu sağlayan en önemli

faktörün moral olduğunu ve moralin üretimdeki performansı belirlemede etkili faktör olduğunu ileri sürmüşler ve işgörenlerin motivasyonu yüksek tutmanın sosyo-psikolojik faktörlerin kullanılması ve insanca bağlantıların iyi düzeyde olması gerektiğini belirtmişlerdir (Balçık,2002,131).

### **1.2.3. Yönetim Açısından Motivasyonun Önemi**

Yaşamın çoğu alanında kullandığımız motivasyon kavramının örgüt yönetiminin düşünceleri ve faaliyetleri içerisinde oldukça etkilidir. İşgörenlerin örgüte getirilme amacı, belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu amacın sektörel olarak hizmet ya da üretim olabilir. İşgörelere gerçekleştirdikleri hizmet karşılığında ücret, terfi ya da sosyal haklar sunulur. Böylelikle amaçlara yönelik devamlı bir şekilde özendirilmiş olurlar (Ataman,2001,433). Örgütlerde istenilen düzeyde başarıya ve hedeflere ulaşmak için, bünyesinde bulunan kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanmasına bağlıdır. Yönetim açısından işgören, herhangi bir makine ve teçhizat gibi tek yönlü bir kaynak değildir. İşgören davranışları değişkendir yani bireyden bireye farklılık gösterebilir. Yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda aksayan yönleri bulmak ve bunları gidermekle mükelleftir. Örgütlerde bulunan başarılı yöneticiler, bu yüzden işgörenlerin motivasyonunu düşüren fizyolojik ya da psikolojik nedenleri tespit ederek gidermesi gerekmektedir.

Örgütsel açıdan motivasyonun diğer bir önemli noktası da maliyettir. Nitekim motivasyonun düşük olması özellikle üretim işletmelerinde maliyetin artmasına neden olabilmektedir. Örneğin, üretilmesi gereken bir parçanın planlanan süreçten daha geç üretilmesi, işçi maliyetini arttıracaktır. İşgörenin motivasyonunun düşüklüğü hata riskini ortaya çıkartarak ham madde giderlerinin artmasına neden olacaktır.

Örgüt ve işgören arasında ekonomik bir bağ vardır. Örgütler ekonomik güç ile amaçlarını gerçekleştirmeyi arzularken işgörenin örgütten başlıca beklentisi gerçekleştirdiği hizmetin bedeli olan ücretin tam ve zamanında ödenmesi, örgüt içerisinde adil bir ortamın oluşması ve iş

güvencesinin sağlanmasıdır. Örgütler belirlediği hedeflere ulaşması, işgörenlerin bu hedeflere yönelik davranış sergilemeleri ile mümkündür. İşgörenlerin ise verimli bir şekilde tam performanslarını sergileyebilmeleri örgüt içerisinde iyi şekilde anlaşılmalı ve kendileri için uygun şartların sağlanmasına bağlıdır. Bu durumların aksinin yaşanması örgüt – işgören arasında olan psikolojik anlaşmanın bozulmasına neden olacaktır. Bu bağlamda en büyük zararlar örgüt ve yönetim karşılaşacaktır. İşgörenin beklentisi ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik beklenti dengesinin bozulması ya örgütün faaliyetlerinin durmasına, işgörenin uyarılmasına ve buna bağlı olarak işten çıkarılmasına neden olacak ya da yönetim tarafından işgörenin örgütün çıkarlarına yönelik motive etmesiyle sonuçlanacaktır (Kaplan, 2007,13).

Kurt Hanks, çalışanları motive eden unsurlar üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin ve işgörenlerin beklentilerine yönelik elde ettiği veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1: Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı**

Yöneticilerin İşgörenlerin beklentileri Konusunda Düşüncüleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	Yeterli Ücret	5
2	Güvenlik	4
3	Terfi ve yükselme	6
4	Etkili çalışma şartları	7
5	İşe sempati duymaları	1
6	Ferah bir disiplin sistemi	10
7	İşgörelere vefa	8
8	Başarı sonucunda takdir görme	2
9	Şahsi konulara olan ilgi	9
10	Gerçekleşen faaliyetlere dahil olma hissi	3

**Kaynak:** (Hanks'ten Aktaran İkizler, 1999,114)

Tablo 1’de görüldüğü gibi yöneticiler açısından bakıldığında işgörenleri motive eden unsurların ne olduğu bu duruma istinaden işgörenleri motive eden unsurların ne kadar farklı olduğu gözlemlenmektedir.

### **1.3. GÜDÜ KAVRAMININ TANIMI VE TÜRLERİ**

Motivasyon kavramına değinildiğinde güdü kavramından da bahsedilmesi gerekmektedir. Bireylerin tatmin olmamış ihtiyaçlarının giderilmesiyle motivasyon kavramı meydana gelir. Bu ihtiyaçların kökeninde güdüler ana faktördür. Psikolojide bireylerin tatmin olmak istediği harekete geçirilmiş ihtiyaçlara güdü denmektedir (Aktürk,2014,6).

Güdüler, insanın yaşamına yön vermekte ve insan faktörünün üzerinde olumlu – olumsuz etkilerle meydana gelen uyarılma ile oluşur. İnsanlarda psikolojik olarak oluşan bir iç itilme veya dürtü olarak kendisini göstermektedir (Sabuncuoğlu,Tüz,2013,100). Güdüler bireyi belli bir amaca doğru iterken, diğer taraftan organizmayı da canlı tutmaktadır.

#### **1.3.1. İç Güdüler**

Herhangi bir öğrenme temeline dayanmayan ve bireyin temel ihtiyaçlarından doğan, bilinçsiz bir şekilde hareket etmeye yönlendiren güdülerdir. Toplumun oluşturan bireylerin ortak güdüleridir. Kalıtsal olarak geçiş sağlamaktadır. İçgüdülerin en belirgin özelliği, değiştirilemez olmasıdır. Yani birey içgüdülerinin neden kaynaklandığını öğrense dahi vereceği tepkinin aynı kalmasıdır.

Bir davranışın içten gelen(içgüdüsel) olarak tanımlanması için aşağıda belirtilen koşullara sahip olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu,Tüz,2013, 101):

- Davranışın gerçekleşmesinde fizyolojik bir sebep olmalıdır.
- İçgüdüsel olarak meydana gelen davranışın hayvanlar aleminde evrensel vasfı bulunmalıdır.
- İçgüdü olarak benimsenen davranış öğrenme aşamasının sonucunda değişkenlik göstermemelidir.

### **1.3.2. Fizyolojik Güdüler**

Fizyolojik güdüler, bireylerin hayatlarını sürdürmelerinde önemli bir yeri vardır. Fizyolojik ihtiyaçlara örnek vermek gerekirse; yeme, içme, nefes alma, uyuma ve benzeri ihtiyaçlar örnek olabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar toplumlar arası farklılık göstermese de giderilmesi ve tatmin olma biçimleri kültürlere, geleneklere göre farklılık gösterebilir (İnceoğlu, 2000, 127).

### **1.3.3. Sosyal Güdüler**

Sosyal güdüler toplum içerisinde insanların tarafından sonradan kazanılan ve insanın toplumu oluşturan diğer insanlarla iletişim içerisinde olmalarını sağlayan güdülerdir. Sosyal güdüler, insanların başarılı olmaları, toplum içerisinde yer edinebilme, saygı ve benzeri olguları kapsamaktadır. Sosyal güdüler tıpkı fiziksel güdüler gibi farklılık gösterebilir. Sosyal güdüler, toplum tarafından değerli olarak görülen ve o toplumu oluşturan insanların bilinçli bir şekilde hareket etmelerini sağlayan olgulardır (Sabuncuoğlu, Tz,2013,103). Yani toplumda genel kabul görmüş davranışlar, bireyin gdlerindeki davranışlar konusunda rol model olmaktadır.

### **1.3.4. Psikolojik Güdüler**

Psikolojik güdüler; Sosyal ve fizyolojik güdülerin dışında kalan ve insanın ruhsal durumundan kaynaklanan, bireyin yaşamındaki hareketlerini etkileyen güdülerdir (Sabuncuoğlu,Tz,2013,103). Diğer bir ifadeyle psikolojik güdüler, bireylerin ruhsal ve düşünsel olarak meydana gelen ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Bu tür güdüler, bireylere kalıtımsal olarak aktarılabilir ya da yaşamı boyunca maruz kaldığı çevresel faktörlerin etkileriyle oluşabilmektedir. Psikolojik güdüler, örneğin korku, ilgisizlik, mutluluk, üzüntü gibi olgular psikolojik güdülerdir. Toplumlarda her bireyin psikolojik yapılarının değerli olması gibi psikolojik gdlerde farklılık göstermektedir.

## 1.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Günümüzde işletmelerin küresel bazda gerçekleşen rekabette sürekliliği sağlayabilmesi açısından bünyesinde bulundurduğu tüm kaynakları en etkili şekilde kullanması ile mümkündür. Bu kaynaklar maddi ve manevi olarak sınıflandırıldığında sermaye ve emek en önde sırada yer almaktadır. Sermayeden ziyade değinilmesi gereken en önemli kaynak emek yani insandır. Bilim adamları tarih boyunca insan kaynağının verimini düşüren nedenler üzerine birçok teori geliştirmiştir. Literatürde geliştirilen bu teorilerin, yöneticilerin işgörenlerden üst seviyede verim almayı sağlama konusunda yol gösteren bir çeşit kılavuz olduğu belirtilmektedir.

Motivasyon teorileri, literatürde kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki başlık halinde oluşmaktadır.

### 1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinin merkezinde bireysel ihtiyaçlar bulunmaktadır. (Tmaz,2006,8). Toplum içerisinde bireyi neler güdüler şeklindeki soruya cevap arayan kuramlardır.(Can, Aşan Azizoğlu ve Aydın, 2011, 264). Kapsam teorileri, bireylerin içsel davranışları üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireyin hareketlerini yönlendiren nedenleri anlamaya yönelik teorileridir. Kapsam teorileri işletmeler için de oldukça önemlidir. Örgütsel amaçlara ulaşmakta bireyin eksik yanını bulmak ve onu optimum verim ile çalışmaya yönlendirmek, yöneticilerin en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

Kapsam teorileri işgörenin içgüdüleriyle gelen ve kendisini harekete yönlendiren faktörleri anlamaya çalışır. Örgütlerde yöneticiler, işgörenlerin belirli bir davranışa yönlendiren faktörleri belirlerse, işgöreni daha verimli yönetebilir ve örgütün hedeflerine yönelik işgöreni etkin çalıştırabilir. Bu durumu dikkate alarak birçok araştırmacı iş alanında işgörenlerin motivasyonunu açıklamaya yönelik birçok teori geliştirmiştir (Önen, Tüzün,2005,31).

Motivasyon alanında yer alan kapsam teorileri aşağıda sıralanmıştır:

- Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi,
- F. Herzberg'in Çift Etmenler Teorisi,
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi,
- Alderfer'in ERG Teorisi,

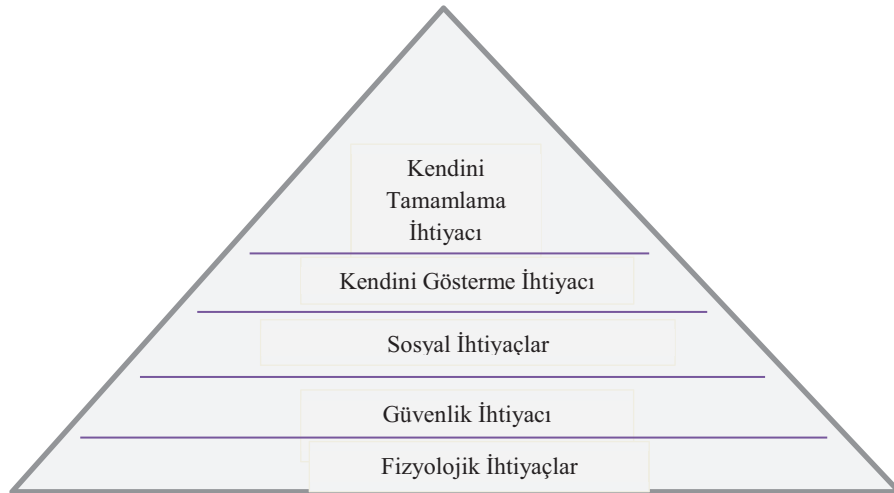
#### 1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Brendize Üniversitesi Psikoloji Profesörü Abraham H. Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Teorisi günümüzde en fazla bilinen motivasyon teorisi olduğu bilinmektedir.

Maslow, bireyin davranışını şekillendiren en büyük gücün ihtiyaçlar olduğunu belirtmiştir. Birey belirlediği ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlar sergiler ve ihtiyaçları giderdiğinde üst ihtiyaçlara yönelir. Yani bireyin kendini geliştirmeye yönelmesi, ihtiyaçlar içerisinde baskın olan ihtiyaç türünün yapısı tarafından belirlendiğini savunmaktadır.

Maslow insanları motive eden ihtiyaçları beş sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflandırmayı insanların hedeflerine olan etkileri ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir dizi halinde birbirini takip ettiğini belirtmektedir.

#### Şekil 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi



**Kaynak:** (Koçel,2010,624)



Şekil 2’de görüldüğü üzere piramit şeklinde olan Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi beş katmandan oluşmaktadır.

Sözü geçen bu beş katman şu şekilde açıklanabilir;

1. *Fizyolojik ihtiyaçlar*: Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt katmanda bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, insanların yaşamını sürdürebilmelerini sağlayan genel ihtiyaçlardır. Daha detaylı açıklamak gerekirse; su içmek, hava almak, uyumak ve benzeri şekilde çoğaltılabilir. Maslow’un hiyerarşisinin temelini oluşturur.
2. *Güvenlik ve emniyet*: Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesinden sonra gelen ihtiyaçlardır. Bireyler endişelerini yok olduğunda, kendilerini güvende hissederek gelişebilir. Güvenlik ve emniyet katmanına örnek vermek gerekirse sağlık sigortaları, emeklilik sistemleri ve benzeri şekilde örnekler çoğalabilir.
3. *Kabul görme ve sevgi*: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Bireyler geçmişten bugüne her zaman toplumun içerisinde yer edinme ve sosyal yaşam olarak arkadaş edinme mücadelesi içerisinde olmuşlardır. Bu ihtiyaçlara örnek vermek gerekirse; arkadaş edinme, sevgi, bir gruba dahil olma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır.
4. *Kendini geliştirme ve öz saygı*: Kendini geliştirme ve öz saygı, hiyerarşinin diğer ihtiyaçlarının gerçekleşmesiyle ortaya çıkan ihtiyaç türüdür. Birey, diğer ihtiyaçlarının tamamlanmasıyla toplumda daha iyi bir mevki ve saygı için kendini geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması güven ve kendine olan saygının artmasını sağlayarak motive eden bir güç haline dönüşecektir.

#### **1.4.1.2. F. Herzberg’in Çift Etmenler Teorisi**

Herzberg çift etmenler teorisi maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen teoridir. Çift etmenler teorisi genellikle iş ile

ilişkili kavramlar üzerinde durmaktadır. Herzberg iş ile ilgili etkenlerin, bireylerdeki iş tatmini ve verimliliği pozitif olarak etkileyen yönleri olduğunu belirtmiştir.

Herzberg teorisinde işgörenlerin değer zincirleri içinde yer alan çalışma ortamından beklentilerinin neler olduğu ve işgörenleri nasıl daha çok işe motive edilebileceğini, oluşturulmuş olan çalışma şartlarının hangisi işgöreni memnun edip etmediği ve verilen göreve karşı oluşan isteksizliğin nedenlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. (Sabuncuoğlu ,Tüz,2013,110-111).

Psikolog Herzberg bu yönde birçok çalışmalar gerçekleştirmiş ve bu çalışmalarda bireylere sorular yönlendirmiştir. Yöneltilmiş olduğu sorular ile çalışanlarda hangi faktörlerin motive ettiğini hangilerinin motivasyonu düşürdüğünü tespit etmeye çalışmıştır. Bu durumda “motive eden faktörler” ve “motive etmeyen faktörler” şeklinde oluşan başlıklar Çift Faktör Teorisini oluşturmuştur. Herzberg motive yani tatmin eden faktörleri “güdüleyici faktörler”, tatminsizliğe sebep olan faktörleri “Hijyen – Durum koruyucu faktörler” olarak belirtmiştir.

Herzberg’e göre güdüleyici faktörler şu sıralanmıştır:

- Başarı,
- Takdir görme,
- İlerleme, terfiler,
- Anlamlı iş,
- Gelişme,
- Sorumluluk diye sıralanabilir (Yalçın,1991,210).

Yukarıda sıralanmış olan güdüleyici faktörler işgörenlerin tatmin olmasını sağlayan etkenlerdir. Başarılı olma ve takdir görmenin mutluluğu; terfiler, anlamlı iş, gelişme ve sorumluluğun verdiği özgüven, işgörenin doyuma ulaşmasını sağlamaktadır.

Örgütlerde oluşan bazı eksiklikler, işgörenlerin motivasyonunu etkileyerek tatminsizliğe neden olmaktadır. Herzberg bu eksiklikleri Hijyen faktörleri olarak nitelendirmiştir.

Herzberg'e göre hijyen faktörler şu şekilde sıralanmıştır:

- İş garantisi
- Ücret
- Statü
- Çalışma şartları
- Bireyler arası ilişkiler
- Denetim şekli
- İşletme stratejisi
- Bireysel Yaşantı (Yalçın,1991,210).

Herzberg yukarıda sıralanmış maddelerin eksikliği ya da örgütlerde tam uygulanmaması işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceğini savunmaktadır. Örneğin bir işgörenin iş güvencesinin olmaması ya da çalışma koşullarındaki herhangi bir eksiklik, işgören motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.

#### **1.4.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyaçları Teorisi**

Kapsam teorileri alanında geliştirilen diğer bir motivasyon teorisi de Psikolog McClelland'a aittir. McClelland, bireylerin ihtiyaçlarının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşindeki gibi belli bir sıralamada olmadığını savunmuştur. Başarma ihtiyaçları teorisine göre, ihtiyaçlar öğrenilir ve önem sırası bireyden bireye farklılık gösterebilir.

McClelland göre ihtiyaçlar üç gruba ayrılır:

- Başarma ihtiyacı,
- Güç ihtiyacı,
- Bağlılık ihtiyacı.

1. Başarma ihtiyacı: McClelland'a göre işgörenler çalıştıkları alanlarda başarılı ve en iyisi olma, mükemmele ulaşma istek ve duygularının altında başarı ihtiyacı yer almaktadır (Eren,2013,557). Günümüzde başarılı olmak, toplumsal olarak insanı motive eden en önemli faktörlerin başında yer almaktadır. Örgüt içerisindeki herhangi bir sorunun üstesinden başarıyla gelen bir işgören, hissettiği başarılı olma haz ile kendini geliştirmeye doğru itecek gücü sağlamış olacaktır. Sonuç olarak başarma ihtiyacı hem örgütler için hem de bireyler için önemli bir kavramdır.

2. Güç ihtiyacı : Bireylerin toplumda kendilerine yer edindikleri çevrede özellikle diğer insanlarla ilişkilerinde, tüm etki araçlarını bünyesinde bulundurma ve bu şekilde çevresinde üstün olma isteğini ifade etmektedir (Şimşek vd.,2014, 157).

3. Bağlılık İhtiyacı: Toplumu oluşturan bireyler yalnız ve diğer bireylere paylaşımda bulunmadan yaşayamaz. Bağlılık ihtiyacı, bireylerin arkadaş bulma isteği, diğer bireyler tarafından sevilme, kaynaşma veya bir grupta, çevrede kabul görme şeklinde örnek verilebilecek ihtiyaçlardır.

Sonuç olarak McClelland örgüt içerisinde başarı, güç ve iletişim ihtiyaçlarının örgüt içerisinde karşılanmasıyla işgörenden optimum verimin sağlanabileceğini savunmaktadır. Bu hususta yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler çalışanları yetenek, beceri ve bilgilerine göre yönlendirmelidir. Bir işgörenin başaramayacağı bir sorumluluğun altında olması, işgörenin motivasyonunu yitirmesine neden olacaktır. Bu bağlamda işgörenin başarabileceği işlerde sorumlu olmasını sağlayarak motivasyonu yüksek düzeyde kalmasını sağlayabilir ve örgütün amaçları doğrultusunda verim alabilir.

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

Amerikalı bir psikolog olan Clayton Paul Alderfer'in geliştirmiş olduğu ERG teorisi, Maslow'un teorisinin çalışma yaşamına uyarlanmış

halidir. Maslow'un yapmış olduğu gibi ERG teorisinde de ihtiyaçlar sınıflandırmaya tabii tutulmuştur. Ancak ERG teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi bir sıralamayı savunmamaktadır. İhtiyaçlar bireyden bireye farklılık gösterebilir. Alderfer, İhtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyacı indirgeyerek üç gruba ayırmıştır.

Alderfer'in ERG teorisini ingilizce olarak ihtiyaçların baş harfleriyle oluşan ERG şeklinde adlandırmıştır. ERG teorisi ihtiyaçları; Varoluş (Existence), İlişki kurma (Relatedness), Gelişme (Growth) şeklinde gruplandırılmıştır.

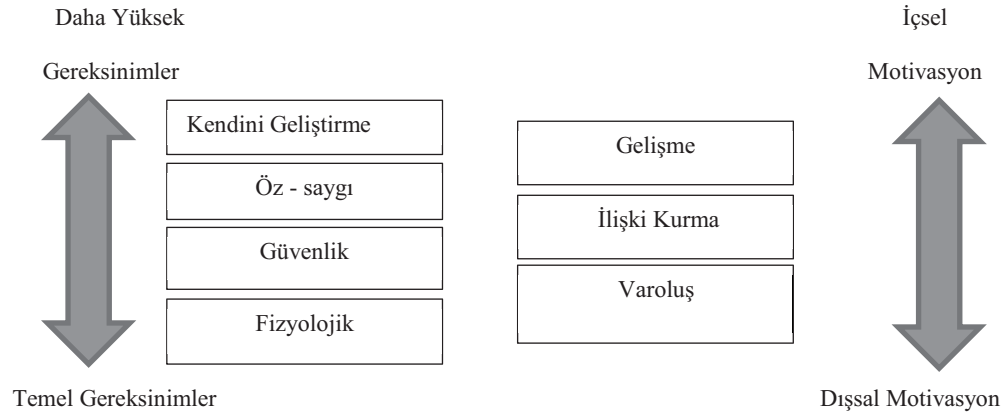
1. Varoluş (Existence) : Varoluş ihtiyaçları güvenlik, fizyolojik ve çeşitli malzeme ihtiyaç türlerini kapsamaktadır. Güvenlik gereksinimleri ağırlıklı olarak; korku, kaygı, tehdit, tehlike, gerginlik ve bunun gibi benzer kavramları önlemeye yönelik olan ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar uyku, egzersiz ya da yaşamlarını daha konforlu bir hale getirecek eğlence gibi ihtiyaçlardır. Malzeme ihtiyaçları, bireyin yaşamı için gerekli olan yiyecek, kıyafet ve içeceklerden oluşmaktadır (Yang, Hwang ve Chen, 2011, 7887).

2. İlişki Kurma: İlişki kurma ihtiyacı bireyin örgüt içerisinde ya da örgüt dışı zamanlarda diğeri bireylerle arkadaş olma, zaman geçirme ve kendini kabul ettirme ihtiyacı ve benzeri şekilde örnekler arttırılabilir.

3. Gelişme: Bireyin bilgi ve yeteneklerini geliştirme ihtiyacıdır.

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi ve Alderfer ERG teorisi birçok yönden benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda aşağıda sunulan şekil 3'de iki teorisinin arasındaki ilişki gösterilmektedir.

### Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki



**Kaynak :** (Johns, Saks'tan aktaran Özer, Topaloğlu, 9)

Şekil 3'de görüldüğü üzere Alderfer'in ERG teorisi, Maslow'un geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisini bir nevi ana başlık haline getirerek gruplandırmıştır.

Alderfer bireyin belirli düzeydeki ihtiyacını karşılamadığı durumda alt seviyede bulunan ihtiyacına geri döneceğini savunmaktadır. Alderfer, Maslow'un ortaya attığı doyum – ilerleme kavramına hüsrana – gerileme kavramını eklemiştir. Maslow bireyin doyuma ulaşmasından sonra üst bir seviyeye geçiş yapar fikrini savunmuştur. Alderfer ise doyumsuzluk sonucunda meydana gelen üzüntüyle bireyin gerileme yaşayacağını belirtmiştir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse; bireyin yaşamında gelişme ihtiyacını karşılayamaması sonucunda hüsrana uğrar ve buna bağlı olarak ait olma (ilişki) ihtiyacında bir artış meydana gelir. Ait olma ihtiyacının karşılanması durumunda ise kişide tekrar gelişme dürtüsü harekete geçer (Tütüncü ve Küçükusta, 2010,12).

#### 1.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri işgörenlerin hangi amaçla ve nasıl motive edilmesi gerektiği şeklinde oluşan sorulara cevap aranmasıyla ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle: “Bireyin dürtüleri sonucunda meydana gelen davranışı tekrar etmesi ya da tekrar etmemesi nasıl mümkündür?” sorusuna cevap aranmasıdır. Süreç teorisi bireylerin ihtiyaçlarından hariç motive eden başka

unsurların olduğunu savunmaktadır. (Önen,Tüzün,2005:50). Tanımdan da anlaşıldığı üzere kapsam teorilerinin aksine süreç teorileri, kişinin iç ihtiyaçlarından çok yaşadığı süreçte motive eden unsurların üzerinde durmaktadır. Süreç teorilerinde önemli olan bireyi motive eden dışsal faktörlerdir.

Motivasyon alanında geliştirilmiş süreç teorileri aşağıda sunulmuştur:

- Beklenti Teorileri,
- Skinner Güçlendirme / Pekiştirme Teorisi,
- Eşitlik Teorisi,
- Amaç Teorisi şeklindedir.

#### **1.4.2.1. Beklenti Teorileri**

Süreç teorileri kapsamında önemli bir yeri olan beklenti teorileri, bireyin gerçekleştirdiği ya da gerçekleştireceği bir eylemden sonra çıkacak sonucuna yönelik oluşacak etki üzerinde durmaktadır.

Beklenti teorileri 2 gruba ayrılır. Bunlar, Vroom'un geliştirdiği beklentiler teorisi ve Lawler-Porter geliştirdiği model teorisidir.

##### **1.4.2.1.1. Vroom Beklentiler Teorisi**

Victor Vroom'un geliştirmiş olduğu beklentiler teorisi süreç teorileri arasında ve motivasyon teorileri literatüründe önemli bir yeri vardır. Beklenti teorisi, motivasyona çok daha kapsamlı ve gerçekçi bir yaklaşım sergilemektedir. Her ne kadar daha karmaşık bir motivasyon teorisi olsa da, çalışanların sağduyu psikolojisine dayanmakta ve davranışlarının istenen sonuçların elde edilmesine neden olabileceği beklentisi olduğunda hareket etmeleri için motive olacaklarını belirtmektedir (Parijat ve Bagga, 2004, 3). Bireyler gerçekleştireceği davranışın sonunda herhangi bir ödüle ya da dilediği bir sonucun olup olmamasına odaklanır. Eğer birey gerçekleştireceği işin sonucunda beklentilerini karşılayan herhangi bir kavram yok ise bireyi itecek motivasyon gücünün oluşması da beklenemez.

Viktor Vroom'a teorisine göre bir işgörenin sorumluluğundaki iş için çaba sarf etmesi iki değişkene bağlıdır. 1. Valens (bireyin ödülü bekleme/arzulama derecesi) 2. Bekleyiş. Bu nedenle ; Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak açıklanabilir. Vroom'un modeline göre üç ana kavram bulunmaktadır: Valens, bekleyiş ve araçsallık. (Koçel,2010,632).

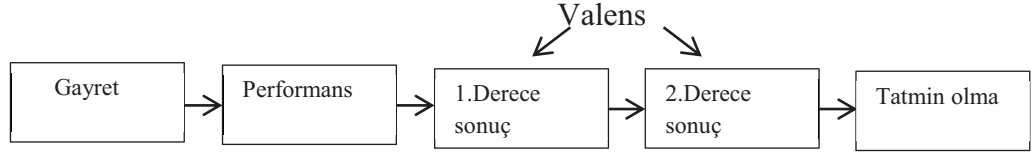
Vroom'un *valens* kavramı, bireyin herhangi bir işinde meydana gelen hareketinden gelişecek sonuçlarına karşı sergilediği pozitif ve negatif bir değeri açıklamaktadır. Amaca yönelik bir ilgisizlik varsa valens değeri sıfırdır. Valens, bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavramdır(Onaran,1981,72-73). Valens bir bireyin gösterdiği çabalar sonucunda elde edeceği kavramı isteme ya da arzulama şiddetini belirtir. Bireyler farklı karakterde ve yapıdadır. Bu yüzden her bireyde oluşacak arzulama derecesi farklılık gösterebilir. Bazı bireyler için oldukça cezbedici bir ödül diğer bir birey için bir anlam ifade etmeyebilir. Bu durumda bir işe karşı olan isteksizlikte valens değeri negatif bir değerde olacaktır. Valens değerinin pozitif düzeyde olması için, bireyin elde edeceği ödüle ihtiyaç duyması beklenmektedir.

Vroom'un modeline göre ikinci temel olgu *bekleyiş*dir. Bekleyiş tanım olarak bireyin kavradığı bir tür olasılığı ifade etmektedir. Birey bu olasılığı gösterilen bir çabanın sonucunda ödül ile ödüllendireceği şeklinde yorumlar. Geliştirilmiş olan modele göre birey bir çabanın sonucunda ödül ile ödüllendirileceğine inanıyorsa bu ödülü elde etmek için daha fazla çaba göstermesi beklenir(...). Modelin diğer ve sonuncu kavramı ise *araçsallık*tır. Birey gösterdiği bir performans sayesinde ödüllendirilebilir ve bu ödül birinci derece sonuç olarak değerlendirilmelidir. Bu duruma örnek vermek gerekirse, işgörenin gösterdiği performans sayesinde maaşı yükseltilebilir. Birinci derece sonuç aslında ikinci derece sonucu elde etmek için gereken bir araçtır. Yukarıda bahsedilen örnekte olduğu gibi kişinin öncelikle maaşında meydana gelen iyileşme daha sonraki başarılarında yüksek bir statü elde etmek, çevrede benimsenmek ve tanınmak, kişinin ailesini daha refah ortamında geçinmesini sağlamak için bir araçtır. Araçsallık, birinci derece sonuçların



ikinci derece sonuçlara ulaştırabilme konusunda kişinin sahip olduğu s¼bjektif ihtimal olarak nitelendirilir. Araçsallık farklı aşamalar arasındaki bağlantıya, bekleyiş ise çaba ile birinci derece sonuçlar arasındaki bağlantıyı göstermektedir (Koçel, 2010,633).

**şekil 4:** Vroom Motivasyon Süreci



**Kaynak:** (Öztürk,2003, 290)

şekil 4’de gör¼ld¼ę¼ gibi bireyler bir sonuca ulaşmak için gayret ve performans sergilerler. Bu sürecin sonunda 1. D¼zey sonuç ortaya çıkar. Bu sonuç bireyin gösterdiği çaba sonucunda ortaya çıkan öd¼ld¼r. 2. D¼zey sonuç ise 1. D¼zey sonuca bağlı olarak gelişen bir kavramdır. Bu sonuçlardan sonra birey tatmin olma derecesini belirler.

#### 1.4.2.1.2. Lawler ve Porter’in beklenti teorisi

Lawler ve Porter’in geliştirmiş olduğu süreç teorisinin temelini Vroom’un ortaya çıkarttığı beklenti teorisi oluşturmaktadır. Lawler ve porter gerçekteştirdiği bazı değişikliklerle, Vroom’un beklenti teorisinin gelişmesine katkı sağlamışlardır.

Teoriye göre işgörenlere örg¼t içerisinde verilen görev ve sorumluluklara karşı gösterdikleri çabanın d¼zeyini belirleyen iki faktör bulunmaktadır(G¼nbayı,2000, 40) :

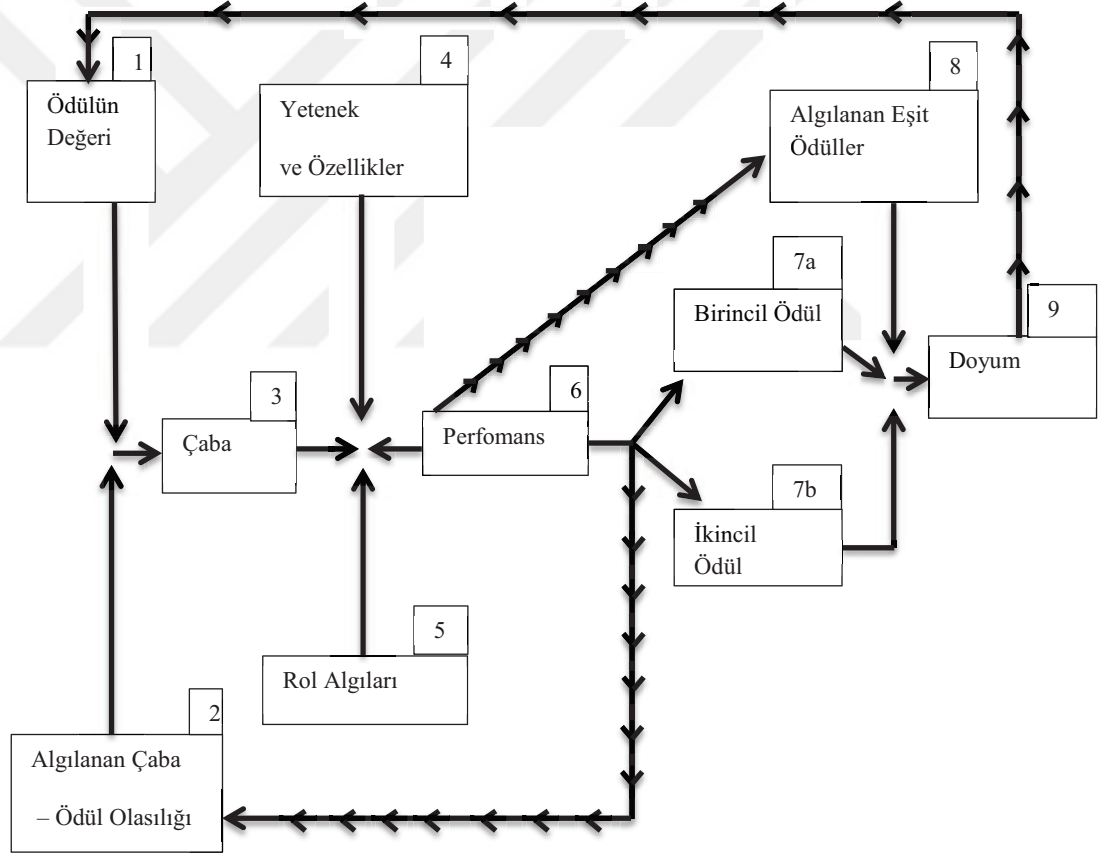
1. Örg¼tlerde öd¼llerin işgörenlerin var olma, kendilerini geliştirme, güvenlik gibi ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olarak değeri,
2. Öd¼llerin işgörenlerin gösterdiği çabanın sonucunda öd¼le ulaşma hırısı diğer ifadeyle hırs yaratacak çaba sonucunda öd¼l d¼zeni konusunda beklentileri.

Lawler ve Porter’in beklenti teorisi yukarıda verilen maddelerde incelendiğinde, g¼n¼m¼zde örg¼t içerisinde yer alan işgörenlerin gösterdiği

çabanın sonucunda beklediği ödül kavramını genelleyerek sunmuştur. Ödül kavramı işgöreni motive eden ve performansını belirleyen materyallerin içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örneğin, işgörenin başarı eşiğini belirleyen olgular; örgüt içerisinde var olabilmesi, gösterdiği performansın sonunda kendini gerçekleştirmesidir. Diğer bir unsur ise; işgörenin gösterdiği çaba sonucunda elde edeceği ücret artışı ve benzeri ödüllerdir.

Aşağıda bulunan şekil Porter ve Lawler'ın motivasyon modelini göstermektedir.

**Şekil 5:** Porter ve Lawler motivasyon modeli



**Kaynak:** (Mullins,2010,272)

Lawler ve Porter modeli, motivasyon gücünün ötesinde yer alır ve performansı bir bütün olarak değerlendirmektedir. Harcanan çabanın (Motivasyon kuvveti) doğrudan performansa neden olmadığını belirtmektedirler. Bireysel yetenek ve özellikleri, kişinin rol algılamaları

performansa aracılık etmektedir. Onlar ödülleri performansa müdahale eden bir değişken olarak tanıtmaktadırlar. Porter ve Lawler, motivasyon, memnuniyet ve performansı ayrı değişkenler olarak görürler ve aralarında karmaşık olan ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır (Mullins, 271, 2010).

#### **1.4.2.2. Skinner Güçlendirme / Pekiştirme Kuramı**

B.F. Skinner'in geliştirmiş olduğu ilkeleri kullanan pekiştirme kuramı, insanların çevresel pekiştiriciler ile nasıl güdülendiğini açıklamaktır. Kuramın temelinde dışsal ödüllerin davranışa uygulanması yer almaktadır. (Aktaran Başaran, 2008: 110). Skinner kuramında, bireylerin memnuniyet duyduğu davranışları yineleyerek alışkanlık haline geldiğini, yaptığı davranışın sonunda arzulamadığı ya da memnun olmadığı bir sonuç ortaya çıkarsa, o davranışı tekrarlamayacağını belirtmektedir.

Bu kuram günümüzde örgütlerde oldukça yaygın uygulanmaktadır. Örneğin bir işgörenin başarıyla sonuçlanan hareketinin ödüllendirilmesi, işgöreni başarıya yöneltecektir. Örgütlerde özellikle yönetim tarafından istenmeyen bir davranışın tekrarlanmasını önlemek ve güçlenmemesini sağlamak amacıyla cezalandırılma sisteminin uygulanmasının önemli bir yeri vardır. Pekiştirme kuramını yöneticiler aşağıda sunulan tekniklerle uygulayabilir:

1. Pozitif Pekiştirme: Pozitif pekiştirme, işgörenden beklenen davranışın gerçekleşmesi sonucunda geri bildirim yapılmasını ya da bir çeşit ödül verilmesini savunur. Eğer işgörenden beklenen davranış gelmez ise herhangi bir geribildirimde bulunulmaz. Örneğin bir banka da hizmet eden gişe görevlisinin gelen talepler doğrultusunda kısa sürede müşteri memnuniyeti sağlaması ile birlikte daha fazla verimlilik için şube müdürü tarafından takdir edilerek cesaretlendirilebilir. Eğer aksi olursa herhangi bir davranış sergilenmez. Böylelikle gişe görevlisi takdir alabilmek için tüm çabasını verimli şekilde kullanmaya yönelir.
2. Negatif Pekiştirme: İş görenden beklenen davranışın gelmesi ile beklenmeyen durumların ortaya çıkmaması için işgörenin olumsuz

durumlarla baş edebilmesini ve istenmeyen davranışlardan işgöreni uzaklaştırmayı kapsar. Örneğin bir uzman danışmanın süresi geçmekte olan projeyi daha fazla gecikmeler yaşanmadan hızlı bir şekilde sonuçlandırması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

3. Ortadan Kaldırma: Pozitif pekiştirme seçeneğinin işgörene sunulmayarak istenmeyen davranışın ortadan kaldırılması yöntemini içerir. Örneğin sürekli bir şekilde işi ciddiye almayan bir işgörenin bu davranışını sebep göstererek diğer işgörenlerden daha az düzeyde maaş artışı alacağını belirtmek, istenmeyen davranışları ortadan kaldıracak bir güç haline dönüştürür.
4. Cezalandırma: Bir örgütte istenmeyen ve kabul edilmeyen bir davranışın gerçekleşmesiyle istenmeyen sonucunun meydana gelmesini engellemek amacıyla kabul edilmeyen davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik bir yaklaşımdır. Örneğin bir örgütte bulunan işgörenin mesai saatlerini umursamayarak davranması sonucunda verilecek yazılı bir uyarı bu tür olumsuz davranışları engellemeyi sağlayacaktır (Önen,Tüzün,2005:62).

Örgütlerde bu kuramı uygulamak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar vardır:

- Örgüt açısından istenilen ya da istenmeyen davranışlar net bir şekilde belirlenmelidir.
- Belirlenen bu davranışlar yönetim tarafından personele bildirilmelidir.
- Personelde motivasyonu sağlayacak olan ödüllendirme sıklıkla kullanılmalıdır.
- Personel tarafından gerçekleşen davranışa tepki hemen verilmelidir. Çünkü oluşacak olan uzun bir sürenin ardından davranışlar üzerindeki etki azalabilir. (Koçel,2010,632).

#### **1.4.2.3. Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisinde, bireylerin sağladığı başarının sonucunda elde ettiği ödülü diğer bireylere verilen ödüllerle sürekli olarak karşılaştırdığını ve aynı seviyede başarıyı sağlayan kişilere verilen

ödülleri ne kadar eşit olduğunu belirlemeye çalıştığını savunmuştur (Eren, 2004, 543). İş görenin başarısı ve yaptığı işten tatmin olması, çalıştığı örgütteki eşitlik kavramına verilen öneme bağlıdır.

Örgüt içerisindeki işgörenler birçok değişkeni kıyaslayabilir. Örneğin; iş konusundaki deneyimini, almış olduğu eğitimi ya da verilen sorumluluğun karşısındaki yeteneğini, elde edeceği ücret, terfi, statü gibi kavramlarla mukayese edebilirler. Bu durumda örgüt yönetiminin sorumluluğu, işgörenin özellikleri(girdi) ile elde edileceği sonuçların(çıkıtı) arasındaki oranın eşit ya da çok az bir fark olmasını sağlamaktır.

Örgütteki bir işgören sonuçlarına girdilerini oranlayarak elde ettiği sonucu, aynı örgüt içerisinde aynı koşullara sahip diğer bir işgören ile kıyaslamasıyla eşit olmadığını hissettiğinde iş ortamında eşitsizlik ortaya çıkmaktadır. Eşitsizlik kavramı aşağıda sunulduğu gibi formüle edilebilir (Koçel,2010,636):

$$\frac{\text{İşgörenin elde ettiği sonuçlar}}{\text{İş görenin gösterdiği çaba}} < \frac{\text{Diğerlerinin elde ettiği sonuçlar}}{\text{Diğerlerinin gösterdiği çaba}}$$
$$\frac{\text{İşgörenin elde ettiği sonuçlar}}{\text{İşgörenin gösterdiği çaba}} > \frac{\text{Diğerlerinin elde ettiği sonuçlar}}{\text{Diğerlerinin gösterdiği çaba}}$$

İşletmelerde eşitsizlik durumunun oluşması işgörenler arasında huzursuzluğa neden olacaktır. İş görenin eşitsizliği hissetmesiyle motivasyonu düşecek, buna bağlı olarak eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik hareketler sergileyecektir. Dolayısıyla başarısızlığın meydana gelmesi olasıdır. Bu yüzden işletme yönetimi eşitlik kavramına değer vermelidir. Örneğin eşitlik ilkesini uygulayan bir örgütte verilen sorumluluğu başarı ile sonuçlandıran işgörenin ödüllendirilmesi, diğer işgörenleri de hırslandıracak ve başarıya yönelmiş bir hale getirecektir.

Eşitlik Teorisi genel olarak Lawyer - Porter modeliyle benzerlik göstermektedir. Bir bakıma eşitlik teorisi aslında Lawyer – Porter teorisinin içinde yer almaktadır. Çünkü performans ile karşılaştırılan eşit ödül, içsel – dışsal ödül ve tatmin olma arasında bağlantı aslında eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi kısaca bu ilişkileri motivasyonun ana unsuru olarak görmüş ve motivasyonu onların üzerine oturtmuştur (Koçel,2010, 637).

#### **1.4.2.4. Amaç Teorisi**

Amaç teorisi (goal setting theory) 1968 yılında Amerikalı bir psikolog olan Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç teorisine göre; örgüt içerisindeki işgörenlerin motivasyonu, hedefledikleri amacın büyüklüğüne göre değişkenlik göstermesidir. İş gören zor bir hedefte çok daha motive çalışırken, düşük nitelikteki bir hedef için daha az bir motivasyonla davranış göstermesidir. Ancak belirtmek gerekir ki hedeflerin büyük olması her zaman işgöreni motive etmeyebilir. Çünkü hedeflerin baş edilemeyecek kadar büyük ölçüde olması işgörenin performansını olumsuz yönde etkileyen bir unsur olabilir.

Amaçların bir organizasyonda, yönetim çalışmalarında, işçi davranışları üzerinde her zaman bir etkiye sahiptir. Günümüzde her modern örgüt, gerçekleşen bir operasyonda bir takım hedef belirleme şekillerine sahiptir. Hedef belirlemedeki şekillere örnek vermek gerekirse, amaçlara göre yönetim (MBO), yüksek performanslı iş uygulamaları (HPWPs), yönetim bilgi sistemi (MIS), kıyaslama, esneme hedefleri, bunların yanı sıra; sistem düşüncesi ve stratejik planlama özel gelişmeleri kapsayan amaç belirleme programlarıdır (Lunenburg,2011,1).

Amaç teorisinde önemli olan işgören – örgüt arasındaki amaç birliğinin sağlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle, işgörenin hedeflerini örgütün ulaşmayı planladığı hedeflere yönlendirilmesidir. Sonuç olarak, aynı hedefe yönelik yüksek motivasyonla yapılan çalışma, örgütün yönetim olarak belirlediği hedeflere daha çok yakınlaştıracaktır.

Örgüt yönetimi ve yöneticileri kendi işgörenlerini tanıyarak bir kuram belirlemesi iş gören motivasyonu açısından etkili olabilir. Kapsam ve süreç teorileri incelendiğinde Skinner Güçlendirme / Pekiştirme Kuramı oldukça ön plana çıkmaktadır. Bir örgütte yönetim ve yöneticiler tarafından Skinner Güçlendirme / Pekiştirme kuramının benimsenmesi bir iş görenden beklenen faydayı sağlama noktasında katkısı olacağı düşünülmektedir. Çünkü pozitif pekiştirme yöntemiyle istenilen davranışın tekrarlanmasının sağlanması, ortadan kaldırma ve cezalandırma ile istenilmeyen davranışın engellenmesi oldukça etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Ayrıca hem iş gören motivasyonu açısından hem de örgütün amaçlarına ulaşması açısından amaç teorisi ve her iş görenin eşit seviyede bulunduğunu savunan eşitlik teorisinin de her örgütün benimsemesi gereken temel kuramların arasında yer almalıdır.

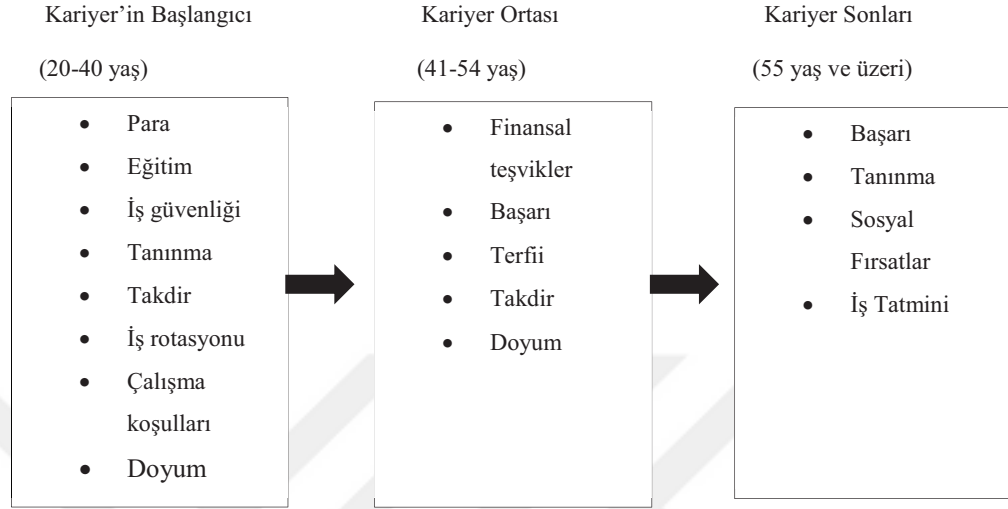
### **1.5. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Günümüzde işletmelerdeki sık örgütsel değişiklik ve çeşitlilik, küreselleşme gibi baskıya neden olan faktörlerde birçok artış vardır. Her örgütte bulunan insan kaynakları birimi bu artışın üstesinden gelebilmek için önemli bir sorumluluk duygusuyla başarıya ulaşmayı hedeflemektedir. İnsan kaynakları verimli bir örgüt yaratmakta önemli bir rolü vardır ve ayrıca yetenek edinme, eğitim ve gelişme, ücret, performans yönetimi ve en önemlisi olan motivasyonun gelişimi strateji belirlemeyi kolaylaştırmaktadır. İş görenlerden en iyi çıktıyı ve kaliteli performansı sağlayabilmek oldukça gerekli olduğu için motivasyona özel bir önem verilir (Gupta ve Subramanian,2014, 59).

İşletmelerdeki yönetimin en önemli amaçlarından biri, nitelikleri bakımından değişken bir yapıda olan insan gücünden en üst verimi sağlamaktır. Örgüt içerisindeki işgörenlerin verimini yükselten ve düşüren birçok unsur bulunmaktadır. Yöneticinin işgören açısından motivasyonunu düşürecek unsurları tespit ederek bu unsurları ortadan kaldırması

gerekmektedir. Beklentileri karşılanması, işgörenin doyum noktasına ulaşması ve verimliliğinin artması mümkün olabilir.

### Şekil 6: Motivasyon akışı



**Kaynak:** (Sekhar vd.,2013,479)

Şekil 6'da kariyerin farklı aşamalarında nasıl motive çalışılacağı ve motivasyon boyutu insan varlığının kariyer yaşamında farklı aşamalarında bireysel performansı arttırmakta nasıl bir hayati rol oynadığını açıklamaktadır. Dünya çapında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki insanlar, yaşlanma olgusuyla kendi kariyerlerinin son aşamasında, çalışma piyasasında katılımları düşüktür. Kariyer yaşamının erken ve orta aşamasında ise para, hedef belirleme için önemlidir, çünkü bu tür teşvikler sunmak, herhangi bir teşvik sunulmamasından daha çok kişiyi belirli bir hedef seviyesini karşılamak için çabayı arttırmasını ve daha fazla istekli olmasını sağlayacaktır (Sekhar vd.,2013,487). Bu durumda da görüldüğü gibi motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

Motivasyon üzerinde etki yaratan tüm araçları genel olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz:

- Ekonomik araçlar
- Sosyo - Pskolojik araçlar,
- Örgütsel ve yönetsel araçlar.



### 1.5.1. Ekonomik Araçlar

Toplumları oluşturan bireyler için iş yaşamı birçok beklentileri karşılamak adına oldukça önemlidir. Bu beklentilerin içerisinde en önem arz eden şüphesiz ki ekonomik kavramlardır. Çünkü bireylerin sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi ve barınma, gıda v.b temel ihtiyaçlarını giderebilmek için ekonomik değerlere ihtiyaç duymaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında ekonomik araçlar oldukça önem arz etmektedir. Örgütsel olarak belirlenen hedefe ulaşmak için en önemli kaynak olan işgörenlerin ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması, işgörenin motive olmasına destek olarak işgörenin verimliliğini üst seviyelerde tutmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada motivasyonu etkileyen ekonomik araçları aşağıda belirtilen başlıklar altında inceleyeceğiz:

- Ücret
- Primli ücret
- Kara katılma
- Ekonomik Ödüller

#### 1.5.1.1. Ücret

Bir örgütte çalışanların motivasyonu için temel ekonomik araç, performans düzeyine bakılmaksızın sabit miktarda ödenen temel ücrettir (Borowski ve Daya,2014,666). Bireylerin göstermiş olduğu çaba karşılığında yaşamını sürdürebilecek ve ileriye dönük kaygılarını azaltacak sabit bir ücret yapısının örgütlerde bulunması esastır.

Günümüzde özellikle bireyler arasında para kavramının yeri giderek artmaktadır. Toplum içerisinde önemli bir statüye sahip olabilmek, çevreden üst seviyelerde saygı görmek gibi sebeplerden dolayı değerini korumaktadır. Bu sebeplere bağlı olarak ücret kavramında örgüt – işgören ilişkisi açısından bir döngü söz konusudur. Çünkü örgütler için ücret, işgörenlerin motivasyonunu artırma konusunda önemli bir araçtır. İş görenin göstermiş

olduğu performans karşında aldığı ücret ile yukarıda bahsedilen sosyal niteliklere sahip olması işgörenin motivasyonunu arttıracaktır. Bu artış çalışanın verimini arttırarak örgütün hedeflerine yönelik performans sergilemesine neden olacaktır. Ayrıca bu durum işgörenin örgüte olan bağlılığında bir artışa sebep olabilir.

Ücret, işgörenin örgüt içerisinde çalışmasının karşılığı olarak aldığı ödüldür (Sevinç,2015,957). Emek söz konusu olduğunda her işgören verdiği hizmetin bedelini almak ister. Bu yüzden ücret konusunda yönetimin aynı iş kolunda eşit ücret ilkesini benimsemesi gerekmektedir. Örneğin, örgüt içerisinde aynı pozisyonda çalışan iki işgörenden birinin düşük ücret alması motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

Dünyanın her yerinde insanlar arasında ücretin sağlamış olduğu nitelikler benzerlik göstermektedir. Özellikle yüksek maaş ile çalışan bir birey, topluluk içerisinde dikkat çeken bir konuma sahip olmaktadır. Bu durum aslında ücret kavramını sadece ekonomik bir motive eden araç olmadığını aynı zamanda psiko-sosyal bir araç olduğunu da göstermektedir.

Literatüre bakıldığında ücretin motivasyon üzerindeki etkisi görülmektedir. Ancak ücret, işgöreni tek başına motive eden unsur değildir. Örneğin iş yaşamında üzerine yüklenen aşırı sorumluluk ya da iş ortamındaki huzursuzluğa rağmen yüksek maaş alan bir çalışan, tüm olumsuzluklar göz önüne alındığında elde ettiği maaş ile motive olması beklenemez.

#### **1.5.1.2.Primli ücret**

İş görenlerin yaptıkları işin karşılığında aldıkları sabit ücretin dışında verim ve performanslarına bağlı olarak özendirici bir güç olarak verilen ek kazanç prim denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013,121). Her hizmet ya da üretim işletmesi amaçlarına uygun şekilde aylık ya da yıllık hedefler belirlemektedir. Yöneticiler bu hedeflere ulaşmak ve belirlenen hedeflerin üzerine çıkmak için işgörelere göstermiş olduğu performansına göre primli ücret sistemi uygulamaktadır. Kendisine belirlenen üretim ya da satış kotasının üzerine

çıkan işgören prim ile ödüllendirilir. Bu durum çalışanları yaptıkları işe olan bağlılıkları açısından motive eden önemli bir durumdur.

İşletmeler tarafından kullanılan prim sistemi, işgörenlerin beklentilerin üzerinde sağladığı üretkenlik ile çalışanlara daha fazla kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu durumda sadece kazanan işgören değildir. İşletmeler açısından bakıldığında, üretimde artış, yapılan işte devamlılığın sağlanması ve işçi devir hızındaki düşüş gibi önemli faydalar sağlamaktadır. İşgörenler açısından bakıldığında ise asgari ücretin üzerinde alınan primli ücret, sosyal hedefleri gerçekleştirmeye ve daha fazla motive olmasına sebep olmaktadır. Ancak primli ücret her zaman motivasyona olumlu etki sağlamamaktadır. Örneğin, bir örgüt içerisinde primli ücret sistemi ile çalışan işgörenin primlerle birlikte yöneticiden fazla ücret alması durumunda yöneticinin motivasyonu düşebilir (Taşpınar, 2006, 60). Bu durum işgörenler açısından da geçerli olabilir. Özellikle planlanan düzeyin üzerinde üretimin sağlanması ve bu üretimin sonucunda elde edilen gelirin sadece yöneticiler ve ortaklar arasında dağıtılması işgörenin motivasyonunu azaltabilir.

Primli ücret sistemi uygulanırken dikkat edilmelidir. Primin üretim ya da satış üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığına bakılmalıdır. Çünkü her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Özellikle parça başı üretim ya da bireysel satış gibi değerlendirmeye bağlı prim sisteminde iş kazaları, hatalı üretim ya da işgörenler arasında ekip çalışmasının ortadan kalkmasına ve işçiler arasında düşmanlık oluşmasına neden olabilir.

### **1.5.1.3. Kara katılma**

Kara katılma, işgörenleri daha fazla istekli ve verimli çalışmasını sağlamak amacıyla uygulanan oldukça geçerli bir yöntemdir. İşletmenin üretim ya da satış dönemleri sonunda elde ettiği karın bir bölümünü karı sağlamakta emeği geçen işgörelere dağıtılması, kara katılma sisteminin temelini oluşturmaktadır(Dinçay,2017,566-567).

İşletmelerde kara katılma farklı şekillerde yapılmaktadır. Örneğin kar dağıtımında çalışanların aldığı maaşa ek olarak, ertelenerek emeklilik

sırasında yapılan ödeme ya da iki yönteminde karışımı şeklinde meydana gelebilir. Bu yöntemler ile çalışanların ekip çalışması yapması ve performansın yükseltilmesi amacıyla işgörenlerde bir bilinç yaratılmasına yardımcı olur. Ancak dikkat edilmesi gereken bir husus vardır. İş görenler arasında kar payları açık, eşit ve dengeli olması gerekmektedir. Aksi takdirde motivasyon aracı olan bu sistem olumsuz sonuçlara neden olabilir (Karatepe,2005,31).

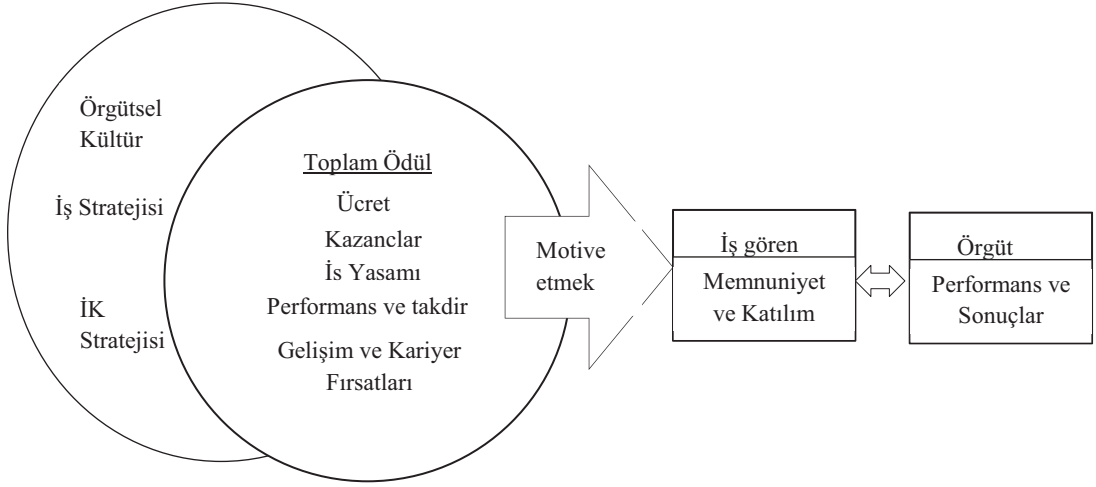
Kara katılma aslında işgören ve örgütün amaçlarının aynı yönde ilerlemesine sebep olur. Kar paylaşımını benimseyen örgütte çalışan bir işgörenin daha fazla kazanmasının daha verimli çalışması ile sağlanabileceğini bilmesi gerekir. Çünkü bu tür örgütler sermayeye verdikleri önem kadar emek faktörüne de değer vermektedir. Sonuç olarak, Bu amaçlarına ulaşan örgütün yüksek kar elde etmesi, çalışanların arasında dağıtılması, işgörenlerin örgüte ve yaptığı işe bağlılığını arttıracaktır. Bu konuda özellikle yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çünkü kar elde edebilmek, başarılı bir planlama ve koordinasyondan geçmektedir.

#### **1.5.1.4. Ekonomik Ödüller**

İşletmeler açısından en önemli motive eden güçlerin arasında yer alan ekonomik ödüller, işgörenlerin örgüt amaçlarını ya da belirli bir hedefi gerçekleştirilmesiyle elde ettikleri maddi kazanım türleridir (Karalar,2015, 5-6). Genellikle alınan sabit ücrete ek olarak elde edilen bu kazançlar; ikramiye, maaş artışı, prim, avans vb. şekilde olabilir.

Ancak ödüllendirme sisteminde önem verilmesi gereken bir husus vardır. Ödül, işgörenin psikolojik ve sosyal beklentisini karşılaması gerekir. Bu yüzden ekonomik ödüllere ek olarak psikolojik ve sosyal açıdan işgöreni tatmin eden ödül sistemleri de mevcuttur. Bu ödül türü; iş yerinde saygınlık, tanınma, iş rotasyonu ya da kariyer fırsatları gibi örneklerle tanımlanabilir.

**Şekil 7: Ödüller Modeli**



**Kaynak:** (Payne vd.,2010,5)

Şekil 7'de görüldüğü gibi ödül sistemini bünyesinde barındıran örgüt yönetimi, ödül ile birlikte işgören memnuniyetini ve devamlılığını sağlamaktadır. Motive olan işgörenlerin verimli çalışması ile örgütün genel performansında artış sağlaması beklenen bir durumdur. Bu başarılı sürecin sonucunda örgüt belirlemiş olduğu hedeflere ulaşır.

Örgütlere işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin içerisinde yer alan ödüllendirme sistemi ile ilgili aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir:

- Ödül, işgörenleri etkiler.
- Ödüller, işgörenlerin tutum ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz şekilde yönlendirir.
- Ödül, işgörenlerin örgüt amaçlarıyla uyum içinde olmasını sağlar.
- İş görenlere, örgüt içerisinde ödül sisteminin adil bir şekilde uygulandığını kanıtlayarak anlatılması, iş verimliliğini daha fazla artırabilir.
- Adil bir şekilde uygulanan ödül sistemi, kazan – kazan düşüncesine sahip olacağından işgören – örgüt hedeflerini uyumlu kılar (Budak vd.,2017,18).

Sonuç olarak örgütlerde uygulanan ödül sistemi, işgörenin sağladığı başarıya denk şekilde gerçekleşmelidir. Çünkü başarının karşılığında elde edilen ödül işgöreni tatmin etmiyorsa, işgörenin başarısında devamlılığı sağlamak oldukça zor olacaktır. Bu nedenle örgüt içerisinde işgöreni başarıya sevk edecek ödül sistemi uygulanmalıdır. Ayrıca ödül sisteminin adil ve eşit şekilde gerçekleşmesi işgören motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

### **1.5.2. Sosyo – Psikolojik Araçlar**

Örgütlerde bir diğer motivasyon aracı da sosyo – psikolojik motivasyon araçlarıdır. Motivasyon kavramının geçmişine bakıldığında işgörenleri sadece motive eden faktörlerin ekonomik olduğu düşünülmüş ancak bugüne kadar yapılan birçok araştırma bu teoriyi yanıltmıştır. Çünkü insan duyguları olan sosyal bir canlıdır. İnsanların özellikle hayat standartlarını şekillendiren en büyük yapı taşlarından biri de psikolojidir. Bu nedenle örgüt yönetiminin verimliliği sağlamak adına işgörenlerin sosyo – psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

Sosyo – psikolojik motivasyon araçları: takdir edilme, güvenlik, değer ve statü, özel yaşama saygılı olma, sosyal uğraşlar, iş hayatında bağımsızlık, , çevreye uyum ve öneri sistemi şeklinde alt başlık altında inceleyeceğiz.

#### **1.5.2.1. Takdir Edilme**

Bugüne kadar yapılan birçok araştırma, takdir edilmenin büyük ölçekte çoğu örgüt için vazgeçilmeyen bir yapı taşı olduğunu ve işgören üretkenliği arttırmak için önemli bir anahtar olduğunu belirlemiştir. Tüm işgörenler kabul edilmekten ve başarının sonucu olarak takdir edilmekten hoşlanır. Çünkü kabul edilmek ve başarı duygusuna ulaşma istediği insanların doğuşu ile başlayan bir dürtüdür (Shonubi vd.,2016,5222).

Takdir edilme sadece iş yaşamında değil aynı zamanda sosyal yaşamda da bireyleri mutlu eden bir olgudur. Gerçekleşen bir davranışın sonucunda beğenilme ve takdir edilme hissini oluşması bireyleri tatmin eden

bir durumdur. Özellikle çalışma hayatında işgörenin üstlendiği sorumlulukta başarılı olması ve bunun sonucunda üstlerinden olumlu tepkiler alması motivasyonu arttıracaktır. Ayrıca başarı sonucunda takdir edilme diğer işgörenleri de özendirerek bir araç olabilir. Bu yüzden işgörenlerin yönetim tarafından sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesi, verimliliğin ve üretkenliğin artmasına önemli katkı sağlayacaktır.

### **1.5.2.2. Güvenlik**

Güvenlik kavramı bireyler açısından genel olarak tehlikeden uzakta, güven içerisinde, emniyetli bir şekilde, kaygı ve korkulardan uzak, yapılanmış, adil ve ilkeli, sınırları belirlenmiş bir yaşam şekli sunan bir olgudur (Yıldırım,2015,404). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirttiği gibi insanlar ekonomik ihtiyaçların öncesinde güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir.

Toplumunu oluşturan bireylerin yaşamlarını sağlıklı ve huzur içerisinde gerçekleştirmesinin temelinde güvenlik kavramı bulunmaktadır. Örneğin, günümüzde çoğu insanın zamanını geçirdiği ev ortamları, güven içerisinde uyuma, beslenme vb. temel ihtiyaçların karşılanması için önemli bir değerdir. Sosyal yaşam için bu kadar değerli olan güvenlik kavramı, iş hayatında da oldukça önem arz etmektedir. Her başarı güven eksikliğinin tamamlanmasıyla gerçekleşir. Bir işgören kendini güvende hissetmediği örgüt ortamında, üzerindeki sorumluluğa odaklanması ve başarılı bir şekilde sonuca ulaşması beklenemez.

İş hayatında psikolojik olarak güvende hissetmek, örgüt içerisindeki çalışma ortamına bağlıdır. Çalışma ortamına zarar veren olumsuz ve psikolojiyi kötü yönde etkileyen öğelerin kaldırılması bu konuda ortaya çıkan ilk yaklaşımdır. İkinci yaklaşım ise, çalışma şartlarını olumlu ve pozitif yönde etkileyecek faktörlerin gerçekleşmesidir. Bu yaklaşımı daha detaylı açıklamak gerekirse, belli bir çalışma ortamındaki iş hayatı, atmosferi ve çevresi psikolojik olarak güvenlik kavramının içinde yer alır. Bu hususta örgüt içerisinde ortaya çıkan olumsuz şartları değiştirmeyen örgüt yönetimi,

başarısız bir insan ilişkisi modeli yaratırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,2013,108). İş görenlerin çalıştıkları ortamlarda kendilerini güvende hissetmeleri örgüt yöneticilerine bağlıdır. Örgüt yöneticileri işgörenlerin güven konusunda belirsizlik yaşayacağı konuları tespit ederek bunları ortadan kaldırması gerekir. Örneğin, işgörenlerin verimli ve başarılı bir şekilde çalışmasını örgüt yönetiminin görmezden gelmeyeceğini bilmesi, işgörenin örgüte güvenle bağlanmasını sağlayacaktır.

Sosyal güvence, işgörenlerin güvenlik eşiğini değiştiren diğer bir kavramdır. Devlet sosyal hakları içeren birçok değişkenin sağlanmasını örgütler açısından zorunlu hale getirmiştir. Ancak örgüt yönetimi işgörenin psikolojik güvencesini arttırmak için, zorunlu sosyal hakları genişletebilir. Örneğin, örgütlerin iş kazası ya da hastalık gibi şartları düşünerek işgörenine özel sağlık sigortası yapması, işgörenin psikolojik olarak kendini güvende hissetmesini sağlayacaktır. Emeklilik kavramı da işgörenler için önemli bir güvenlik unsurudur. Ancak bu konu psikolojik güvenceden çok ekonomik güvence altında yer almaktadır. Bir işgörenin çalışma hayatının sonunda hak ettiği emekliliğin yanı sıra, örgütün sağlayacağı bireysel emeklilik işgörenin motive olarak örgüte bağlanmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak ekonomik ya da psikolojik güvenliğin üst düzeyde sağlanması, işgörenin motivasyonunu ve örgüte bağlılığını arttıracaktır. Bu nedenle, işgörenin yaşayacağı günlük ya da geleceğe yönelik her türlü belirsizliğin ortadan kaldırılması, işgören güvenliğini önceliği haline getiren yönetim biçiminin benimsenmesi, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından oldukça önemlidir.

### **1.5.2.3. Değer ve Statü**

Örgütün işgörelere verdiği değer çalışanlar için oldukça önemlidir. Yapılan bir işin sonucunda takdir edilmek ya da beğenilmek işgörenin değerli olduğunu hissetmesine neden olacaktır. Örgüt yönetimi işgörenin çabasının farkında olması gerekir. Çünkü göze girmek ya da beğenilme çabası ile tüm yetenekleri sergileyen işgörenin bu çabasının boşa çıkması, motivasyonu



azalmasına ve performansın düşmesine neden olacaktır. Değer verme konusunda örgüt yönetimi adil olma konusunda gereken hassasiyeti göstermesi bu motivasyon aracının daha etkili kullanılmasını sağlayacaktır.

Statü, bir kişinin toplum içerisinde başka bireyler tarafından verilen değerler ile meydana gelen bir kavramdır. Diğer bir ifade ile kişinin toplumdaki yeridir. Birey bu değerlerin en yüksek seviyelere ulaşması için herhangi bir emek ve çabadan kaçınmayacaktır. Statü, yanı sıra saygı olgusunu da beraberinde getirir. Örneğin sosyal yaşamda yüksek bir statüye sahip olan bireyin çevresindeki insanların kendisiyle olan etkileşiminde bir saygı çerçevesi olacağını bilmektedir. Bu saygı ve değer bireyin mutlu olmasına neden olur. İş hayatında da durum aynıdır. İş görenler iş tanımını ne olursa olsun, gerçekleştirdiği işin değerli olduğunu hissetmesi ve örgüt içerisinde kabul görmesi, işgörenin motivasyonunu üst seviyelere çıkartacaktır. İş görenin dâhil olmadığı çalışmalarda verimliliğin ve üretkenliğinin düşeceğini iddia etmesi kendini örgüt için değerli ve statü sahibi olduğunu düşünmesinden kaynaklanır. Bu durum yine işgörene derin bir tatmin seviyesi hissettirir (Eren,2015,521).

Sonuç olarak adil ve ilkeli bir örgütte çalışan işgören verimli ve başarılı çalışmasının sonucunda iyi bir statüye sahip olacağını bilinci ile çalışmaktadır. Üst düzey bir statüye sahip olan birey, toplum içerisinde saygın ve değerlidir. Bu şekilde oluşan doğru orantının farkında olan işgören bireysel amaçlarına ulaşmak için iyi bir motivasyona sahip olarak performans göstermesi kaçınılmazdır.

#### **1.5.2.4. Özel Yaşama Saygılı Olma**

Bir örgütte çalışan her işgörenin iş yaşamı dışında da bir sosyal yaşamı vardır. Bu sosyal yaşamı aile, sosyal aktiviteler, hobiler vb. kavramlar oluşturur. Örgütler yöneticileri işgörenin örgüt dışındaki özel hayatına değer vererek gereken hassasiyeti göstermelidir (Öztürk,2013,37).

Özel hayattaki gelişmeler işgörenlerin çalışma performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin aile içinde yaşanan bir

tartışmanın etkisinde çalışan işgörenin performansı gerçek performansı yansıtmayacaktır. Bu noktada yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Özel yaşama saygılı olma kavramı aslında yöneticinin işgörenin özel yaşamına hiçbir müdahalede bulunmamalı anlamına gelmemektedir. Aksine yöneticinin işgörenin özel yaşamında aksayan ve sorunlu yönlerini dinlemesi ve bu duruma destek olması işgöreni motive olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle iş yerinde yönetici – işgören arasında samimi bir ortamın yaratılması, işgörenin özel yaşamındaki sorunları bu samimiyet ortamında paylaşması ve bu paylaşımına pozitif tepkiler alması işgörenin işine olan bağlılığı arttıracaktır.

#### **1.5.2.5. Sosyal Uğraşlar**

Sosyal imkanlar işletmelerin çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak yorgunlarını atlatması, motivasyonlarını yükselmesi ve örgüt içerisinde samimiyet olgusunun yaratılması için iş yerinde ya da iş yeri dışında gerçekleştirdikleri etkinliklerdir. Bu tür etkinlikler örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü birlikte yapılan sosyal etkinlikler, tüm örgütün bir takım olarak görünmesini ve ast-üst ilişkisinin daha içten olmasını sağlayabilir. Sosyal uğraşlar, işgörenin örgüte olan bağlılığın artmasına neden olur. Sosyal uğraşlar; geziler, sinema ya da tiyatro etkinliklerine katılmak, sporu kapsayan faaliyetlerde bulunmak, yemek organizasyonları vb. şekilde gerçekleştirilir.

Sosyal uğraşları detaylı şekilde açıklayacak olursak;

- Sportif uğraşlar: Örgüt bünyesinde oluşturulacak spor tesislerinde ya da örgüt dışında gerçekleştirilecek olan maç ve turnuvalar,
- Geziler: Bilgi ve görüşlerin paylaşılacağı, aynı iş kolunda bulunan işletmeler ile yapılan gezi etkinlikleri,
- Kütüphane: İş görenlerin mesleki bilgilerini arttırmak için işletme bünyesinde kurulan kütüphaneler,
- Özel günler ve eğlenceler: Özel günler için işletme ya da işletme dışı programlar düzenlenebilir. Bu programlar genelde örgütlerin yapılarına göre değişkenlik gösterir. Örneğin örgütün hedeflediği bir

amacın gerçekleşmesi sonucunda bir yemek ya da çay partisi şeklinde olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, 134-135).

Sonuç olarak sosyal uğraşlar, bir işgörenin yaptığı işe ve örgüte olan bağlılığını arttıran, işinde mutlu olmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Sosyal etkinliklerin oluşması, işgörenlerin yöneticiler ile birlikte iş dışı diyaloglarına zemin hazırlar. Ayrıca sosyal uğraşlar, işgörenlerin birbirleriyle daha samimi ilişkiler kurmasına sebep olabilmektedir.

#### **1.5.2.6. İş Hayatında Bağımsızlık**

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörelere çalışma hayatında sınırsız özgürlük yetkisi anlamına gelmemektedir. Bu tür bir uygulamanın söz konusu olduğu örgütte otoritenin sağlanması mümkün değildir. Ancak işgörenlerin yeteneklerinin belirlenmesi ve yeteneklerini kapsayan alanlarda belirli ölçülerde bağımsızlık tanımakta fayda vardır. Bu şekilde işgörenlerin kişisel yetenekleri, yaratıcı ve yapıcı özellikleri ortaya çıkarılabilir (Helvacı ve Başın, 2013,302-303).

Çoğu insan hayatındaki özgürlüğu iş yaşamında da gerçekleştirmek ister. Örneğin çalıştığı iş kolundaki yöneticinin sürekli baskısına maruz kalan işgörenin verimliliği olumsuz yönde etkilenir. Bu nedenle yöneticinin belirli ölçülerde işgöreni özgür bırakmalıdır. Ancak yöneticinin bu özgürlüğu sunarken baskıcı olmayacak şekilde gözlem yapması gerekebilir. Çünkü işgörenin bağımsızlığı örgüte zarar mı veriyor? Yoksa yeteneklerini ortaya çıkartıp verimlilik mi sağlıyor? Vb. şekilde soruları gözlem yaparak cevaplandırılmalıdır. Bu gözlemi işgörenin hissetmemesi önemlidir. Gözlerin üzerinde olduğunu hisseden işgörenin yaratıcılığı düşecektir.

Sonuç olarak her birey iş hayatında yöneticilerin aşırı baskısına maruz kalmadan, kendisine tanımlanan çalışma alanında özgür ve bağımsız şekilde çalışmayı arzular. Bu hususu önemseyen örgütlerdeki işgörenlerin yaratıcılığının artması, motivasyonun yükselmesi ve kendisine olan güvenin artması beklenen bir durumdur.

### **1.5.2.7. Çevreye Uyum**

Çevreye uyum kavramının tarihi bir geçmişi söz konusudur. İkinci dünya savaşından sonra örgütsel davranışı açıklayan birçok düşünce “işgörenin işine uyum sağlaması” ve “işin işgörene uyum sağlaması” şeklinde olmuştur. İş görenlerin çevrelerine uyumlu olması daha mutlu ve verimli çalışmalarına neden olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda işgörenin çevre ile uyumu, işgörenin örgüte bağlı kalması ve iş doyumunu vb. kavramlara önemli katkılar sunmuştur (Irak, 2012, 13).

İş hayatında çalışanlar çevreyle ve diğer işgörenlerle uyum içerisinde olmak zorundadır. Çalışma ortamı homojen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle örgüt ilk işe girişte işgörenlere oryantasyon eğitimini vermelidir. İş gören üstlerini, çalışma arkadaşlarını tanımalıdır. Yalnızlık ya da yabancılık hissinin oluşmaması ve diğer çalışanlarla oluşan pozitif yönde uyum, işgörenin daha motive çalışmasını sağlayabilir. Örgütte işgörenler arasındaki uyum başarıyı ve verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir husus uyumun sadece bireyler arasında kısıtlı kalmadığıdır. Örgüt yönetimi işgörenlerin fiziki çalışma ortamını da işgörene uygun hale getirmekle sorumludur. Aksi takdirde işgörenin rahatsız olduğu bir ortamda çalışması işgörenin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve verimin düşmesine neden olabilir.

### **1.5.2.8. Öneri Sistemi**

Öneri sistemi, literatüre bakıldığında işgöreni psikolojik olarak motive eden önemli araçlardan biri olduğu görülmektedir. Öneri sisteminin bulunduğu çoğu örgütte işgören ve yönetici arasındaki sıcak, samimi iletişim ağı bulunmaktadır.

Öneri sistemi işgörenin düşüncelerine önem veren bir motivasyon aracıdır. İş görenin önerilerini çekinmeden dile getirdiği bir örgütte demokratik bir sistem oluşmuştur. Öneri sisteminde örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örneğin önerilerini sunmak için yöneticilerle paylaşımına geçen işgörenin reddedilmesi, işgörenin motivasyonunu

düşürebilir. Bu nedenle yöneticilerin anlayışlı bir şekilde önerileri dinlemeli ve kendi içerisinde değerlendirme yapmalıdır. Önerilerinin benimsediğini gören işgören verimli ve motive şekilde çalışacaktır. Hatta bu durum işgörenin örgütü benimsemesine, işletmeyi kendi iş yeriymiş gibi görmesine neden olabilmektedir.

Öneri sistemi işgören ve örgüt amaçları arasında bir bağlantıyı doğurabilmektedir. Örneğin örgütün amaçlarına yönelik gerçekleşen işin maliyetini düşürülmesi noktasında işgörenin önerilerini alan örgüt bu sayede işe yaracak fikirler elde edebilir. Bu durum hem örgütün amaçlarına giden yolda engelleri kaldırmaya hem de işgörenin düşüncelerini önemseyerek motive olmasına neden olmaktadır.

Genel olarak iş yaşamında kullanılan öneri sistemi, işgörenlerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde arttıran ve fikirlerinin önemsenmesiyle saygın bir karaktere bürünmesine sebep olan bir motivasyon aracıdır. Yöneticilerin işgörenleri öneriler sunmaya yönlendirmesi ve onlarla pozitif bir iletişime sahip olarak her bir öneriyi adil ve eşit şekilde önemsemesi, işgörenin daha verimli ve istekli çalışmasına yönlendireceği kaçınılmaz bir gerçektir.

### **1.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Örgütlerde işgörenlerin motivasyonunu sağlamak ve örgütsel bağlarını korumak için kullanılan araçlar yalnızca ekonomik ve sosyo - psikolojik araçlarla sınırlı değildir. Motivasyon araçlarının diğer bir dalı da örgütsel ve yönetmel araçlardır. Bu motivasyon aracının kullanımı diğer motivasyona araçlarına göre farkı, örgütü herhangi bir maddi harcamaya tabii tutmamasıdır. Ancak bazı örgütler bu araçları kullanım için maddi kaynak ayırabilir ya da herhangi bir maddi harcamaya ihtiyaç duymadan işgöreni motive edebilir, amaçlara ve hedeflere yönelik verimli çalışmalarını sağlayabilirler (Çiçek,2005,46).

Örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme, iş

zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, fiziksel koşulların iyileştirilmesi şeklinde alt başlıklar sıralanabilir.

### **1.5.3.1. Amaç Birliği**

Günümüzde her örgüt bir amaç ve hedef uğruna meydana gelir. Örgütler bu amacı gerçekleştirmek için en önemli kaynağı olan insan faktörünü en iyi şekilde yönlendirmesi gerekmektedir. Bu durum işgörenler ile örgüt yönetimini karşılıklı bir beklenti içine sokabilir. İş görenler örgütün beklentileri karşılanması ile birlikte kendi beklentileri örgüt tarafından sağlanacak ve bu durumda iki taraf amaçlarına karşılıklı olarak ulaşabilecektir (Şimşek vd., 2014,148).

Her birey aslında örgüt gibi bir yapıya sahiptir. Her birinin ulaşmayı arzuladığı beklentileri, amaçları ve hedefleri vardır. Örgüt içerisindeki işgörenlerin yapısı da aynı bu şekildedir. Her işgörenin gerçekleştirmek istediği beklentileri bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimi amaçlarına daha fazla yakınlaşması için işgörenleri daha iyi tanıması ve amaçlarını algılaması gerekmektedir. İş görenin amaçları ile örgüt amaçlarının aynı yönde ve uyum içerisinde olması, hem işgöreni hem de örgütü daha fazla verimli hale getirecektir. Örneğin örgüt yönetimi hedeflerin gerçekleşmesiyle maaşlara prim yansıtacağını duyurması, örgüt ve yüksek ücret beklentisi ile çalışan işgöreni aynı amaçta birleştirebilir. Bu durum amaçlarına ulaşmak için işgörenin motive olmasını ve daha fazla verimli çalışmasını sağlar.

Amaç birliği, örgüt çalışanları ve örgüt yönetiminin birlik olmasını sağlar. Amaç birliği, herhangi bir çaba olmaksızın gelişen bir durum değildir. Bu birliğin oluşmasını sağlayan örgüt yöneticileridir. Eğer yöneticiler işgörenleri dürüst ve verimli bir şekilde çalışmanın sadece örgüt amaçlarına yönelik değil de kendi beklentilerine yönelik bir durum olduğuna inandırabilirse, işgörenlerin örgüt amaçlarına yönelik yaptığı her verimli çalışmanın aslında kendi beklentilerine yönelik bir çalışma olduğu bilincine varmasına neden olur. Önemli olan ortak bir çizgide birleşmektedir. Bu

birleşme de iki tarafın iyi niyet çabaları ile gerçekleşir (Sabuncoğlu ve Tüz, 2013,136).

### **1.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Örgütlerde tek bir yöneticiden her alanda karar vermesi ya da işgörenin yönlendirmesi ya da denetlemesi beklenemez. Çünkü hiçbir yönetici bu kadar kapsamlı bir yeteneğe sahip değildir. Bu nedenle örgüt yöneticileri yetki ve sorumluluklarını bir alt yöneticiye onlar da gerek duyması halinde alt kademelere devredebilirler (Sabuncuoğlu ve tüz, 2013,137).

Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Hedeflere ulaşmak için, örgüt içerisinde etkili kararlar alma ve başarılı bir yönetme sisteminin bulunması gerekir. Bu nedenle örgüt yönetimi yetki ve sorumlulukların dağılımını gözden geçirerek, yetki ve sorumlulukların tek bir kişi de toplanmasını engelleyebilmekte ve verimliliği arttıracak şekilde tekrar değişikliklere gidebilmektedir. Özellikle büyük çaplı örgütler için bu durum söz konusudur. Büyük örgütlerde sorunlar ve problemlerde büyük olmaktadır. Büyüyen işletmedeki artan işgören sayısının denetimi ve yönetimi bu problemlere örnek gösterilebilir. Bu sorunları başarıyla yönetmesi beklenen yöneticiler, üzerindeki yetki ve sorumluluğun yoğunluğunu alt birimlere dağıtabilir. Böylelikle örgütün her bölümüne eşit oranda yetki ve sorumluluklar verilmekte ve durum verimliliği olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Örgütler yönetimi ve yöneticiler yetki devrinde bulunarak astların yani işgörenlerin kişisel bilgi ve yeteneklerinden faydalanma imkanlarını arttırmalıdır. Yöneticiler belirlenmiş olan yetki devri ilkelerine bağlı kalarak, astlarının yetkilerini arttırabilir. Artan yeni yetkilerle astlar, yeni yetkilerini layıkıyla yerine getirmek ve başarılı olabilmek için daha çok çaba sarf edecektir. Yeni yetki bekleyen astlar, bu imkanın kendisine verilmesi sayesinde üstleriyle iş dayanışması sağlayacak ve görevlerini verimli şekilde yerine getirmeyi isteyecektir (Eren,2015,522-523).

Örgütte astların yeni yetkiler alması kendine olan güvenin artmasına sebep olabilmektedir. Yetki devri ile yetki sahibi olan astlar bağımsız kararlar verebilir. Bu durum yine verimliliği arttıracaktır. Örgüt içerisindeki en iyi eğitim şekli işgörene sorumluluk verilmesidir. Yetki ve sorumluluk ile birlikte bağımsız çalışma koşullarına sahip olan işgören, zamanla bağımsız bir kişiliğe sahip olur ve motivasyonu yükselir. Örgütte karar alma noktasında hız artışı oluşacak ve alınan kararların etkinliğinde önemli bir artış sağlanacaktır. Yetki ve sorumluluk dengesini sistemli bir şekilde sağlayan örgüt içerisinde kuşkusuz etkili ve başarılı bir çalışma ortamı meydana gelecektir. (Sabuncuoğlu ve tüz, 2013,137-138).

### **1.5.3.3.Kariyer ve Eğitim Olanakları**

Kariyer yönetimi, bireylerin bilgi, yetenek, ilgi ve hedeflerine yönelik şekillenir. Kariyerin belirlenmesinde kişileri etkileyen içsel ve dışsal birçok faktör bulunmaktadır. Kişilik olgusu, bireyin kariyerini belirleyen ve amaçlara yönelik iten önemli içsel faktördür. Bireylerin hayatı boyunca yaşadığı deneyim ve tecrübeler, başarılar, sosyo – psikolojik faktörler, kariyer oluşumunda belirleyici niteliktedir. Özellikle olgun döneme erişen bireylerde “kendini geliştirme güdüsü” kariyer gelişiminde en etkili içsel itici gücü oluşturur. Bireylerin kişilik oluşumunda meydana gelen ilgi alanları, kişinin kariyerini belirlemede aracı olacaktır (Şimşek ve Öge, 2009,264).

Kariyer, günümüzde herkesin dilinde olan yaygın bir kavramdır. Şüphesiz her insan iyi bir kariyere sahip olmak ister. Bu nedenle iyi bir kariyere ulaşmak için bilgi ve birikimlerini, yeteneklerini başarılı olma içgüdüleriyle sergiler. Bu başarıyı gerçekleştirdiğinde kariyer hedeflerine ulaşma düşüncesi motivasyonunu yüksekte tutmasına sebep olur. Örgüt içerisindeki işgören içinde durum aynıdır. Her işgören çalıştığı örgütte yükselmek ve iyi bir kariyere sahip olmayı arzular. Örgüt yönetimi, başarının sonucunda işgörelere örgüt içerisinde terfi, yükselme olanakları vb. imkânları işgörelere sunması gerekir. Örgüt içerisinde yükselme imkanlarına sahip olan işgören motive bir şekilde başarılı olmaya yönelecektir. İş görenin ileriye yönelik örgütte herhangi bir yükselme ya da kariyer imkanını



görmemesi, işgöreni karamsar bir duruma yöneltecektir. Hatta bu durum işgöreni, kariyer imkanı sunan diğer örgütlere geçmeye zorlayacaktır.

Eğitim, işgörenin mevcut işlerini daha verimli şekilde yapabilmeleri için kendilerine bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla verilir. Örgütlerde eğitim işbaşı ve iş dışı eğitim olmak üzere ikiye ayrılır. İş başı eğitim, işgöreni işinden alıkoymadan gerçekleşir. İş başı eğitime örnek olarak; iş değiştirme, iş üzerinde eğitim, çıraklık ya da yetki devri vb. şekilde uygulanan tekniklerdir. İş dışı eğitim ise, işgörenin çalışma alanı dışında farklı bir yerde eğitim almasıdır. İş dışı eğitim; seminer, benzetme modelleri, laboratuvar eğitimi vb. şekilde uygulanır (Özgen ve Yalçın, 2015,155).

Eğitim, insanoğlunun her anında bulunan bir süreçtir. Eğitim, genel olarak insanları değişen ve gelişen koşullara yönelik hazırlar. Başarı ise yaşanan değişime en iyi şekilde hazır olmayla gerçekleşir. Dünyadaki değişim gibi iş hayatında da önemli değişimler yaşanmaktadır. İş görenleri değişimlere ve gelişmelere uyumlu hale getirmek, var olan bilgi ve yeteneklerine yenilerini katmak, eksikleri tamamlamak bakımından eğitim oldukça önemlidir. Her türlü gelişmeye ve değişime hazır olduğunu hisseden işgören, motive bir şekilde çalışır. Bu nedenle örgüt yönetimi işgörenlere gereken eğitim desteğini sağlamalıdır.

Eğitim ve kariyer arasında bağlantı söz konusudur. İyi bir kariyere sahip olmak, yükselmek, bilgi ve yetenekleri geliştirmeye mümkündür. Bu nedenle eğitimin kariyer beklentilerini gerçekleştirme noktasında da önemi oldukça fazladır.

#### **1.5.3.4. Kararlara Katılma**

Kararlara katılım, örgüt ya da bir grup içerisinde alınan kararlara ortak olması ya da katkı da bulunması olarak tanımlanır. Örgütlerde ortak düşüncelerin uygulanması kolay ve etkili bir motivasyon aracıdır. Başarılı bir idareci, belirlenecek olan kararlarda işgörenlerin düşüncelerini ve önerilerini dikkate almaya özen gösterir. Örgüt içerisinde işgörenler bizzat kendileri

kararlara katılabilir ya da belirledikleri temsilcilerle yöneticilere düşüncelerini aktarabilir (Sökmen,2010,191-192).

Örgüt içerisinde alınacak kararlarda işgörenlerin düşünceleri ve önerilerinin dikkate alınması, işgören açısından oldukça motive eden bir unsurdur. Kararlara katılım, işgörenin kendisini değerli hissetmesine neden olur. Bu durum aynı zamanda örgüte olan bağlılığı da artırır. Örneğin örgütün amaçlarına yönelik oluşacak bir problemi kendi problemi olarak algılamasına neden olabilir.

İş görenlerin kararlara katılımı örgüt yöneticilerinin başarısını arttırmasına neden olur. Örneğin yöneticinin işgörenin fikirlerine önem vermemesi ya da gereksiz olarak düşünmesi, yöneticiye her hangi bir fayda sağlamaz. Ancak yöneticinin kararlara katılma noktasında işgörenlerin düşüncelerini önemsemesi, ast-üst ilişkisi arasındaki iletişimin gelişmesini ve işgörenlerin motive olmasını sağlayacaktır. Kararlara katılım ile örgüt içerisinde alınacak kararlarda “biz” duygusunun gelişmesini sağlayacak ve işgörenin bağlılığını arttıracaktır. Bu tür gelişmeler, işgörenin daha verimli çalışmasına neden olacaktır (Eren,2015,524). Kararlara katılım sistemli bir şekilde kullanılmalıdır. Aksi takdirde işgörenlerin her karara yönelik fikirlerini sunması yöneticilerin iş yükünü arttıracak ve zaman kaybına neden olabilir.

Kararlara katılım, işgörenin düşüncelerinin değerli olduğunu hissetmesine neden olan, örgüt içerisinde motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir motivasyon aracıdır.

#### **1.5.3.5. İletişim**

İletişim kavramı, hayatın her anında bulunan kavramdır. TDK iletişim kavramını “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” bu şekilde tanımlamıştır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi iletişim, insanların birbirleriyle anlaşmasını, his ve duyguların dışarıya yansımalarını ve paylaşımını sağlayan önemli bir araçtır.

İşletmelerde kurulan iletişim sistemleri de oldukça önem arz etmektedir. Özellikle belirlenen kararları uygulama noktasında işgörenleri bilgilendirme amacına sahipken diğer açıdan bakıldığında ise işgörenleri psikolojik olarak örgütün hedef ve amaçlarına yönlendirmek, işgörelere belirlenen hedefe ulaşılacağı inancını aşılama ve bu inançla birlikte işgörelerin motivasyonunu yükseltmek gibi birçok faydası bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve tüz, 2013, 140).

Örgütlerde etkili bir iş iletişimi özellikle iş gücüyle ilgili olarak düne göre bugün çok daha önemli bir duruma gelmiştir. Çoğu örgütte iletişim için seçilecek birçok araç mevcuttur. Ancak bu araçları dikkatli bir şekilde çalışanlar arasında uyum ve amaçlanan iletişim hedefleri göz önüne alınarak kullanılmalıdır. Bunun sonucunda örgüt içerisinde çalışanlar arasında daha iyi bir ilişki ve iş alanında da başarı meydana gelecektir (Naresh,2017,385).

Sosyal yaşamda bireyler arasındaki ilişkiyi sağlama noktasında oldukça önemli olan iletişim, işgörel için de o kadar önemlidir. İş gören ilk işe başladığı an örgüt içerisindeki iletişimin nasıl olduğunu gözlemleyebilir. Örgüt içerisinde iletişim sadece işgörel arasındaki sağlıklı ilişkiler olarak kısıtlanmamalıdır. İş görenler belli konularda üstlerinden bilgi almaya ya da kişisel sorunlarını üstlere kolaylıkla bildirmek gereksinim duyabilirler. Üstlerin işgörelene bu yönde ilgi göstermesi, çalışanların motivasyonunun artmasını sağlayacaktır.

İş görenler arasındaki iletişim işgörelenin örgüte olan bağlılığını arttıran bir unsur olarak görülmektedir. Örgüt yöneticileri işgörelenin arasında samimi bir ilişkinin oluşmasını sağlayacak çalışma koşullarını sağlamalıdır. Örneğin bir yönetici, sıkılgan bir işgörelenin çalışanlar arasında dışlanmasına engel olabilmek ve kazanabilmek için özen göstermelidir. Bu şekilde örgüt kavramının tanımını olan bir bütün olmayı sağlayabilir. Diğer açıdan bakıldığında işgörelenin örgütün amaçlarına ne kadar yakınlaştığını ya da ne durumda olduklarını bilmek isteyebilir. Bu nedenle işgörelenin zihinlerinde oluşan belirsizliği gidermek için örgüt içerisinde kurulacak olan etkili bir üst-ast iletişimi, işgörelenin verimliliğini arttıracaktır.

Sonuç olarak örgüt içerisindeki iletişim sistemi, işgörenler arasında samimiyeti, kaynaşmayı ve dayanışmayı sağlayabilmektedir. Ast – üst arasındaki sıcak ve içten iletişime önem veren örgütlerde işgörenin motivasyonu beklenen seviyelerde olacaktır. Örgüt içerisindeki etkili iletişim, verimliliği ve performansı pozitif yönde etkileyen bir etkidir.

#### **1.5.3.6. İş Genişletme**

Literatür araştırması yapıldığında iş genişletme kavramının tanımı, bir örgütte işgörenin basit ya da sıradan tek bir işi yapması yerine aynı nitelikte ve aynı iş kolunda birçok işi gerçekleştirmesi olarak açıklanmıştır. İş genişletme modelini uygulayan örgütlerde, işgörene birçok sorumluluk yüklemektedir. Bu nedenle tek bir iş yerine birçok işe yoğunlaşan işgörenin iş yerinde sıkılması ve motivasyonunun düşmesi beklenmemektedir.

#### **1.5.3.7. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, iş genişletmeden farklı olarak işgörene yatay olarak değil dikey olarak yeni yetki ve sorumluluklar sunmaktadır. İş zenginleşme de işgörenler yeni yetki ve sorumlulukları ile birlikte fikirleri önem kazanmaktadır. Çalıştığı departmanda bağımsız ve söz sahibi olan işgörende daha fazla çalışma isteği beklenmektedir. İş zenginleştirme, örgütte iş denetimi ve yönetimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca iş zenginleştirme modeli ile işgörenlerin yeteneklerinde bir artış gözlemlenebilir.

#### **1.5.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları**

İnsan doğası gereği diğer insanlarla birlik halinde olmaya ihtiyaç duyar. Bunun en basit örneği aile kavramıdır. Sosyal yaşamda olduğu gibi bireyler iş hayatında da bir grup olmayı arzulanmaktadır.

Örgüt içerisinde diğer işgörenlerle birlikte çalışma, aynı amaç ve hedefe yönelik paylaşımlarda bulunma duygusu her işgörende bulunan bir histir. Bu sebeple işgörenin sorumluluğu ile yalnız bırakmak yerine grup çalışmasında yönlendirmek işgörenin motivasyonunu yükseltecektir (Sabuncuoğlu ve tüz, 2013, 142).

Örgütlerde oluşturulan yarı bağımsız çalışma grupları, işgörenleri takım halinde çalışmaya yönlendirir. Bu tarz yarı bağımsız gruplar, bağımsız çalışan işgörenden daha fazla moral ile çalışabilir. Bu durum örgütün hedeflerine ulaşma noktasında da etkilidir. Çünkü grup çalışmalarındaki yüksek moral seviyesi belirlenen hedefe ulaşmayı kolaylaştırır.

#### **1.5.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Günümüzde çalışan her işgören ortalama sekiz saatini iş yerinde geçirmektedir. Bu belirtilen süre günlük yaşamın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş görenin çalışma alanındaki fiziki koşulların işgörenin beklentilerine yönelik oluşması işgörenin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

İş gören bir işe başlamadan önce çalışma alanındaki fiziki koşullara dikkat etmektedir. Örneğin çalışacağı ortamın soğuk ya da gürültülü olması, havasız bir ortamın bulunması vb. işgörenin çalışma ortamından hoşnut olmamasına sebep olacaktır. Bu nedenle örgüt yönetimi işgöreni yüksek bir moral seviyesinde tutacak fiziki koşulları sağlamalıdır. Aksi takdirde işgörenin motivasyonunun düşmesi, örgütün amaç ve hedeflerinden önemli ölçüde uzaklaşması kaçınılmazdır.

Sonuç olarak işgörenin iş kaybı yaşamaması için fiziksel konforunun sağlanması, işçinin fiziksel ve zihinsel sağlığını koruyacak şekilde çalışma alanlarının düzenlenmesi gerekmektedir. Örgütsel amaca yakınlaşmak ve işletme kaynaklarının içerisinde önemli bir yeri olan insan faktöründen optimum faydayı sağlamak için örgüt yönetimi, fiziksel koşulların işgören veriminde belirleyici bir etken olduğu bilincine sahip olmalıdır. Ayrıca fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile birlikte iş kazalarında da önemli bir düşüş yaşanacaktır.

## 2. BÖLÜM

### İMALAT İŞLETMELERİNDE VE HİZMET İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON

#### 2.1. İMALAT KAVRAMININ TANIMI, SÜREÇLERİ, İMALAT SANAYİNİN ALANLARI VE ÖNEMİ

Literatüre bakıldığında imalat kelimesi, iki latin kelimededen türemiştir. Manus(el) ve factus (make) şeklinde iki kelimenin kombinasyonu ile “el tarafından üretilen” anlamına gelmektedir. İmalat kelimesi TDK’da “Ham madde işlenerek yapılan her türlü mal” olarak tanımlanmıştır. Literatüre bakıldığında ise imalat kavramının kökeni olan imal kelimesi İngilizce “manufacture” olarak nitelendirilmiştir.

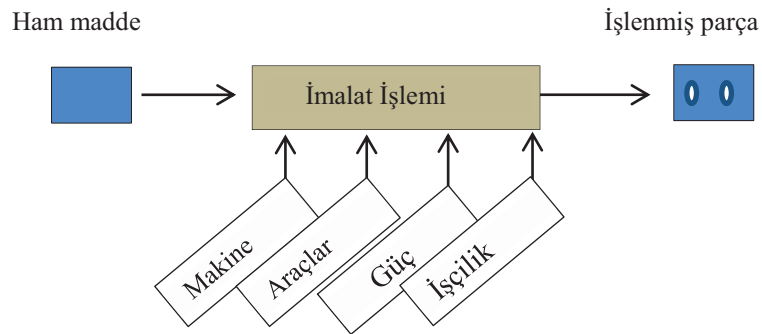
İnsanoğlu var olduğu süre boyunca birçok şeye ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyaçlar barınma, yiyecek, sağlık vb. şekilde temel ihtiyaçlardan oluşur. Bu nedenle insanlar tarih boyunca sağlıklı bir yaşam için bu ihtiyaçları karşılamak zorunda kalmıştır. Hayatı devam ettirmek için gerekli olan bu zorunluluklar, insanoğlunu ihtiyaçların karşılanması adına imalata yöneltmiştir. Literatüre bakıldığında, ilk insanlar gıda ihtiyacını avlanarak karşılamışlardır. Avlanma gereci olarak da kemik ve taşları keskin hale getirerek av malzemesi imal etmişlerdir. Daha sonra ateşin bulunmasıyla birlikte imal edilen ürünlerin çeşitliliğinde artış meydana gelmiştir. Günümüzde ise durum çok farklı değildir. İnsanlar yine ihtiyaçları karşılamak için tarihteki gereçlere benzer ürünleri imal etmeye devam etmektedir. Ancak ilk çağların üzerinden yüzyıllar geçmesi, bilimin ve sanayinin gelişmesiyle insanların imalat yapması çok daha kolay bir hal almıştır. Temel ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra insanlığa daha lüks bir yaşam sağlayan birçok yenilik imal edilmiştir. Örneğin ilk insanların imal ettiği tekerlek o çağlarda büyük bir buluşken günümüzde sadece otomobil sanayisinin küçük bir detayı haline gelmiştir. İmalat sanayisi günümüzde, insanların günlük yaşamdaki ihtiyaçlarını fazlasıyla karşılamakta ve ihtiyaçları karşılayan bu araçlar ve gereçleri geliştirerek daha fazla yenilikler yaratma noktasına gelmiştir.

Dünya geneline bakıldığında imalat sektörünü de içinde barındıran sanayileşme oldukça önem arz etmektedir. İnsanlığın şuan ki düzeye gelmesinde oldukça önemli katkısı olan sanayileşme, 19. Yüzyılda başlayan sanayi devrimi ile başlamıştır. Sanayi devrimi, insanların doğa üzerinde daha fazla hâkimiyete ulaşmasına olanak sağlamıştır. Özellikle o dönemde coğrafi keşifler sonrasında Avrupalı devletlerin ticaret merkezlerine sahip olması yüklü bir şekilde sermayeye sahip olmalarına olanak tanımıştır. Bilim ve teknik alanda yaşanan gelişmeler ile birlikte ticaret sayesinde oluşan yüklü sermayenin birleşmesi, insanlığı “nasıl yüksek kalitede üretim düzeyine ulaşıyoruz?” sorusuna yönlendirmiştir. Bu durum batının diğer devletlere göre daha güçlü bir ekonomik yapıya sahip olmasını sağlayan sanayileşmeyi yaratmıştır (Akagündüz,2010,422). Sanayileşme ile gelen yenilikler insanları refah düzeyine ulaşmasına yardımcı olmuştur.

Sanayileşme ile kullanılan imalat makine ve teçhizatlarında da gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmeler günümüze kadar yansıtmaktadır. Örneğin endüstri devrimi döneminde bulunan buhar makinesi, günümüzde kullanılan gemilerin imalatını mümkün olmuştur.

İmalatın varlığı insanlığın bugünkü gelişmiş düzeyde yaşam şartlarına sahip olmasında önemli bir yeri vardır. Günümüzde imalat süreci, teknolojik veya ekonomik olarak planlanan bir hedefe ulaşmak amacıyla, ham maddenin ya da işlenmiş bir malzemenin tekrar işlenerek değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir.

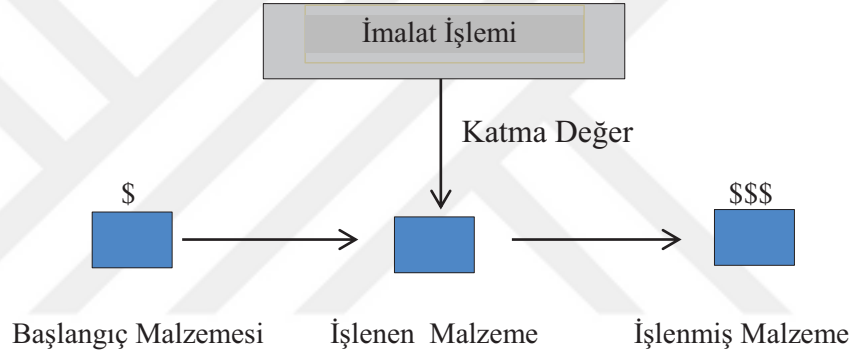
### Şekil 8: Teknolojik olarak imalat işlemi



**Kaynak:** (Groover,2014,4)

Şekil 8’de Teknoloji sanayisine hizmet veren bir firmanın çok fazla detaya girilmeden imalat sürecini anlatmaktadır. Teknoloji firması oluşan bir ihtiyaç doğrultusunda ham madde tedarik etmektedir. Yeterli ham maddeye ulaşılmasının ardından makinede şekillenebilir ve araçlarla farklı bir görünüm elde edebilir. Bu süreci kusursuz, verimli bir şekilde yönlendiren ve imalat sektörünün en önemli kaynağı olan işgörenlerdir. Çünkü her türlü makine ve teçhizatın kullanımı işgörene bağlıdır. Teknoloji imalat işlemlerinde de durum aynıdır. Ham maddenin değer kazanması için insan gücünün ve işçiliğinin bulunması gerekir. Bu sürecin sonunda ham madde ihtiyacı karşılayacak şekilde işlenerek hazır hale gelmektedir(Groover,2014,4).

**Şekil 9: Ekonomik olarak imalat işlemi**



**Kaynak:** (Groover,2014,4)

Şekil 9’da ekonomik olarak imalat, bir malzemenin bir ya da bir çok işlem görmesiyle değerli bir hale dönüştürülmesi açıklanmıştır. Bu tür imalat işlemlerinde önemli olan nokta malzemenin şekline ve özelliğine ya da diğer başka malzemelerle karıştırılarak yeni değerler eklenmesidir. Malzeme üzerinde icra edilen bir üretim operasyonu sayesinde malzeme daha kıymetli hale gelmektedir. Örneğin bir demirin çeliğe dönüşmesi, kumun cama dönüşmesi vb. gibi işlemler değer katacaktır (Groover,2014,4).

Teknolojik ve ekonomik imalat işleminde sürecinde farklılıklar bulunmaktadır. Teknolojik imalat işlemi sırasında başlangıç bir ham maddedir. Ham madde birkaç işlem görmesiyle birlikte ilk halinden tamamen sıyrılarak yeni özellikler ve işlevler kazandırılmış hale gelebilir. Ekonomik açıdan imalat işlemi ise, malzemeyi ham madde olarak değil de daha önceden



işlenmiş bir malzemeye katma değer ekleyerek yeni özellikler eklenmesi şeklinde yorumlanabilir.

Ülkemizde imalat sanayi ekonominin önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Yapılan bir çalışmada 1980 yılından itibaren 2015 yılına kadar imalat sanayisi sektöründe seçilmiş birçok değişken incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Gayri safi milli hasılanın içerisinde en büyük pay sanayi sektörüne ait olduğu görülmüştür. Ayrıca imalat sanayisinin GSYH’de büyüme hızı düzensiz seyretmiştir. Birçok değişken de pozitif gelişmeler gözlenirken diğer değişkenlerde ise negatif durumlar dikkat çekmektedir. Özellikle imalat sanayisinde yatırım harcamaları, iş yeri sayısında ve Ar-Ge harcamalarında artış meydana gelmiştir. Olumsuz durumlar olarak ise, sabit sermaye yatırımında ve katma değer artış hızında yavaşlama meydana gelmiştir. İmalat sanayisinde dış ticaret haddi ve istihdam az seviye de artış göstermiştir (Özen, 2015, 140).

TÜİK verilerine bakıldığında ülkemizde birçok alanda imalat gerçekleşmektedir. Ülkemizde gerçekleşen imalat sanayinin alanları aşağıda liste halinde sunulmuştur:

- Giyim eşyaları imalatı,
- Deri ve ilgili ürünlerin imalatı,
- Ağaç, ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç),
- Kâğıt ve kâğıt ürünleri imalatı,
- Kâğıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması,
- Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı,
- Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı,
- Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı,
- Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı,
- Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı,
- Ana metal sanayi,
- Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (Makine ve teçhizat hariç),

- Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı,
- Elektrikli teçhizat imalatı,
- Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı,
- Motorlu kara taşıtı, treyler(römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı,
- Diğer ulaşım araçlarının imalatı,
- Mobilya imalatı,
- Diğer imalatlar (TÜİK).

Ülkemizdeki imalat sanayinin 2010 – 2017 yıllarına ait meydana gelen değişim oranları aşağıdaki tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 2 : Takvim Etkisinden Arındırılmış Sanayi Üretim Endeksi (2010=100)**

Yıl	Değişim Oranı
2010	100,3
2011	110,4
2012	112,7
2013	117,7
2014	121,4
2015	125,4
2016	127,1
2017	135,3

**Kaynak:** TÜİK

TÜİK’de yayınlanan Takvim Etkisinden Arındırılmış Sanayi Üretim Endeksi’nde aylık imalat miktarlarının yıllık olarak değişimleri yayınlanmaktadır. TÜİK’den alınan veriler doğrultusunda oluşturulan Tablo 1.2.’de görüldüğü üzere yıllık olarak ülke çapında imalat sanayisinde büyüme her yıl gerçekleşmiştir. En büyük artış 10,1’lik oran ile 2009-2010 yılları arasında meydana gelmiştir.

## 2.2. İMALAT İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON

### 2.2.1. Literatür Araştırması

Ülkemizde ve Dünya’da imalat sektöründe bulunan her bir işletme, amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak zorundadır. Bu kaynakların içerisinde en önemli varlık insandır. İnsan faktörünü verimli kullanmak için firmalar gerek kendi insan kaynakları uzmanlarından ya da dışarıdan görevlendirdikleri uzmanlar aracılığı ile “performansı ve verimliliği en üst seviyelere nasıl çıkarırız?” sorularına cevap aramaktadırlar. Mutlu ve motive olmuş insan örgüt için en verimli kaynakların içerisinde yer alabilir. Günümüzde örgüt içerisinde bulunan insan kaynağını motive eden ya da düşüren faktörleri belirlemek üzere çalışmalar yapılmaktadır. Bu başlık altında imalat sektörüne yönelik çalışanların motivasyonu ve motivasyonlarını etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalar sunulmaktadır.

Goh ve diğerleri (2016) Malezya’da 356 işgörenin çalıştığı bir imalat firmasını incelemiştir. Bu incelemenin sonucunda işçiler motive etmek için sürdürülen yöntemler sıklıkla çalışılmış ancak motivasyon ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır. Vasıflı işçilerin karmaşık işlerde grup halinde çalışmayı tercih etmekte iken deneyimli işçiler bireysel olarak çalışmayı tercih etmiştir. Bu iki durumun motivasyon, iş tatmini ve performansı arttırdığı tespit edilmiştir.

Jelačić (2011)’de ekonomik kriz döneminde Hırvatistan’da bulunan odun işleme ve mobilya imalatında çalışan işçilerin motivasyonu üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Yaptığı çalışmada, şirket yönetiminin çalışanların güvenliğini ve karşılıklı ilişkilerini güvence altına almaya oldukça önem verdiği tespit edilmiştir. Çalışmada, işçileri en çok motive eden faktörün iş güvenliğinin ardından ücret olduğu tespit edilmiştir.

Jayasuriya ve diğerleri (2017)’de Sri Lanka’da bulunan fanyans imalatı alanında hizmet gösteren firmanın çalışanları üzerinde motivasyonu etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışma 65 kişinin katılımıyla

gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmada işçi üretkenliğinde motivasyonun doğrudan etkilediği olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise maaşın ve kazancın işçi motivasyonunda en etkili faktörler olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlere ek olarak ise iş güvenliği ve çalışanların arasındaki ilişkinin de etkili olduğu belirtilmiştir.

Edlund ve Nilsson (2007)'de, İsveç'te bulunan orta ve küçük boy imalat işletmelerinde işçi motivasyon sorunlarını en iyi şekilde anlamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma da işçilerin cinsiyetleri ve yaşlarına ilişkin farklılıklar ve işçileri motive etmek için kullanılan faktörler üzerine odaklanmıştır. Çalışma nitel bir çalışma olarak tasarlanmış ve örnek olay metodu kullanılarak iki firma ile görüşme sağlanmıştır. Çalışmanın sonucunda motivasyonun oldukça bireysel olduğu ve yöneticiler için işçi motivasyonunun oldukça zor bir iş olduğu belirlenmiştir. İşçileri dış faktörlerden ziyade iç faktörlerin motive ettiği gözlenmiştir. Yaş ve cinsiyet farklılıkları ile ilgili yöneticilerin motivasyon çalışması bulunmadığı tespit edilmiştir.

David (2014)'de, Gana'da bulunan beş imalat işletmelerindeki işçilerin performansında motivasyonun etkisini incelemiştir. Çalışma 120 kişinin katılımı ile gerçekleşmiştir. Yapılan çalışma da işçilerin işlerinde motive olduğunu ve performanslarıyla tatmin oldukları belirlenmiştir. Bu durumun işletmeden ayrılma oranını düşmesine sebep olduğuna değinilmiştir. Ayrıca eğer işçi motive değilse bu durumun performansını etkilediğine değinilmiştir. İş tatminini azaltan ve işletmeden ayrılmaya işyeri şiddeti, yaralanma, uzun süreli çalışma, gece vardiyası vb. faktörlerin sebep olduğu savunulmuştur.

Emeka ve diğerleri (2015)'de Nijerya'da seçilmiş imalat işletmelerinde organizasyonel performansın işçi motivasyonuna etkisini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma bir organizasyonda işçilere verilen dışsal motivasyon faktörleri işçi performansında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu açıklamıştır. Ayrıca Adams'ın eşitlik teorisinde olduğu gibi ücretlendirmedeki adaletin işçiyi yüksek performans ile üretme eğilimine

yönlendirdiği vurgulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre işçiler kendilerini tatmin ve motive eden prosedürler ve ödeme planlarının geliştirilmesi için yönetime sürekli bir davet içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Yıldırım ve diğerleri (2017)'de yapmış olduğu çalışmada, mobilya imalatında çalışan işçilerin motivasyon seviyeleri araştırılmıştır. Yüz yüze görüşme yöntemi ile anket formu kullanılarak gerçekleştirilen çalışmaya 576 kişi katılmış ve anketin doğruluğu yaklaşık olarak %94 olarak belirlenmiştir. Çalışmanın uygulandığı işçilerin %70 ücret koşulları, %66 sigorta, %58 sosyal imkanları ve %43 iş güvencesi imkanları için çalıştığı belirlenmiştir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli faktörün ücret ve sosyal haklar olduğu en az motivasyonunu etkileyen faktörün ise iletişim ve haberleşme ile aile yaşantısı ve bireysel sıkıntılar olduğu belirlenmiştir.

Kuruüzüm ve diğerleri (2010)'da yapmış olduğu çalışmada imalat ve hizmet işletmelerinde işe bağlılığı etkileyen faktörleri karşılıklı analiz şeklinde incelemiştir. Çalışmanın sonucunda imalat sektöründe çalışanların işsel motivasyon iş değerleri ve kontrol merkezinin işe bağlılığı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

İnsan varlığının farklılıkları yukarıda örneklendirilen çalışmalarda da ortaya çıkmıştır. Bazı firmalarda adil ücretin motive ettiği gözlemlenirken bazı firmalarda ise adil ücret politikasının etkili olduğuna değinilmiştir. Bu durum örgüt yönetimini ve yöneticilerinin amaçlara ulaşmak ve hedefleri gerçekleştirmek için işgöreni tanımaya, beklentilerini, ihtiyaç ve sorunlarını belirlemeye zorlamaktadır. Çünkü işgörenin verimliliği ve performansı beklentilerinin karşılanmasıyla ve buna istinaden motive olmasıyla mümkün olabilir.

### **2.2.2. İmalat İşletmelerinde Motivasyonun Önemi**

Küreselleşme ve rekabet seviyesindeki artış işletmeleri ayakta tutmak için yeniliklere ve gelişmelere yöneltmektedir. İşletmeler yenilikleri ve gelişmeleri her türlü bilgi ve teknolojik gelişmelerle sağlayabilir. Ancak keskin hatlara sahip olan rekabet ortamında insansız bilgi ve teknoloji hiçbir

anlam ifade etmemektedir. Bir işletme için en önemli kaynak, teknolojiyi ve bilgiyi yöneten insandır. Tüm kaynaklara sahip ancak verimsiz insan gücüyle imalat yapan bir firmanın ömrü çok uzun olmayacaktır. Bu nedenle rekabet ortamında fark yaratmak, üstün olmak ve aynı kolda imalat yapan işletmeler pazarında söz sahibi olmak, insanın yani işgörenin sayesinde mümkün olabilir.

İmalat işletmeleri bir ham maddenin makine, işgören vb. şekilde kaynakların kullanımı ile işlenmesini sağlayan firmalardır. Bu tür işletmelerde işgörenin verimliliğin yüksek olması işletmeyi amaçlarına ve hedeflerine daha fazla yakınlaştıracığı oldukça açıktır. İşletme yönetimi ve yöneticilerine işgören verimliliğini üst seviyelerde tutmak için önemli görevler düşmektedir. Bunlardan biri de işgören motivasyonudur.

İmalat işletmesinde işgörenin görevleri diğer işletmelere göre biraz daha risklidir. Çünkü en ufak hata ham madde israfına ya da işgören sağlığına zarar verebilir. Bu tür zararların önüne geçmek için işgörenin üzerindeki sorumluluğa yönelik bilgi ve becerileri geliştirilmeli ve işgörenin motivasyonu en üst seviyede tutulmalıdır. Aksi takdirde bir makinenin yanlış kullanılmasıyla birlikte bir işçinin sağlık açısından bedenen bir kayıp yaşaması diğer işçilerin motivasyonunu düşmesine ve işe olan bağlılığının azalmasına sebep olabilir.

İmalat işletmelerinde imalat sahasının şartları işgören motivasyonunu etkileyebilir. Örneğin çok sıcak şartlarda imalat yapan bir işgörenin motivasyonu düşecektir. Bu nedenle örgüt yönetimi işgörenin çalışma alanındaki fiziki koşulları işgörenin istediği şekilde dizayn etmesi motive olarak çalışmasını sağlayacak ve verimliliğe katkısı olacaktır.

İş görenin motivasyonunu yükseltecek çalışma koşulları, çalışma alanındaki bağımsızlığı, ekonomik olarak yaptığı işin karşılığını ve emeklilik, sağlık gibi güvenceleri işverenin sağlaması gerekmektedir. Başarılı olan işgörenin terfi ya da ödüllerle takdir edilmesi, ücret politikasında adil bir yapının bulunması işgöreni motive edecek önemli faktörlerdir. Örneğin imalat

yapan bir işletmede yöneticilerin parça başına ücretle mi ya da sabit bir maaş ile mi çalıştıklarında daha motive olacakları sorgulanmalıdır.

Kuşkusuz her işgörenin çatısı altında çalıştığı örgütten en önemli beklentilerinden birisi de iş güvencesidir. İş güvencesi işgörenin geleceğe yönelik düşüncelerinin oluşmasına, özel yaşamını yönlendirmesine ve planlama yapmasına olanak tanır. İş güvencesi bulunmayan işgörenin her gün yaşayacağı belirsizlik durumu işgörenin motivasyonunu düşürecek ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Diğer açıdan işgörenlerin çalıştığı örgütün kurumsal yapısı (özel / kamu) motivasyon üzerinde etkili bir faktör olabilir. Geçmişten bugüne yaşanan ekonomik krizler özel sektörlerde küçülmelere, işçi çıkartmalara, iş yeri kapanmaları gibi problemlere neden olabilmektedir. Bu nedenle günümüzde kamu da çalışan işgörenlerin iş güvencesi ve geleceğe sorunsuz bakması işgören motivasyonu üzerinde etkili olabilmektedir.

İmalat sektörü diğer sektörlerle kıyaslandığında genellikle ağır iş yükü barındırabilmektedir. İmalat işletmesinde çalışan işgörenin motivasyonu bu nedenle çok önemlidir. İmalat işletmeleri yöneticileri işgörenlerin üzerinde olan bu ağır iş sorumluluğunun bilincinde olmalıdır. İş görenin çalışma saatleri ve çalışma sırasında kullanacağı molaların miktarı işin ağırlığı ile değerlendirilmelidir. Örneğin cam imalatındaki bir işgörenin çalışma alanındaki sıcaklıktan dolayı diğer iş kollarına kıyaslandığında çalışma saati olarak daha az çalışması ya da mola sayısının artırılması işgörenin motivasyonunu ve verimliliğini arttırabilmektedir.

İmalat işletmelerinde diğer iş kolları gibi bireysel ya da grup halinde çalışma türünde modeller bulunabilir. İmalat sektöründeki gerçekleşen işin sorumluluğu, hata riskinin kötü sonuçlar doğurması gibi sebeplerden dolayı işgörenler grup halinde çalışması tercih edebilir ve bu durum işgörenin motivasyonunu olumlu etkileyebilir. Bu nedenlerden dolayı departman yöneticisinin işgörenlerin görüş ve düşüncelerini öğrenerek işgörenin ve örgütün amaçlarından sapmadan bir iş modeli geliştirmeli ve uygulamalıdır.

Her örgütte olduğu gibi imalat sektöründe çalışan işgörenlerin de değerli olduğunu hissetmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticileri işgörenlerle ikili ilişkilerini geliştirmeli ve işgörenlerin sorun ve sıkıntılarını dinlemelidir. Kendine önem verildiğini hisseden işgören kendini daha mutlu hissederek motive bir şekilde çalışacaktır. Ayrıca imalat sektörü pazarlama ya da hizmet sektörü gibi sosyal bir sektör değildir. İşgörenlerin çalışma alanları genellikle bir atölyeden ve makinelerden meydana gelir. Bu noktada imalat sektöründe bulunan örgüt yöneticileri işgörelere yılın belli dönemlerinde sosyal aktiviteler(yemek, eğlence, sinema vb.) düzenleyerek çalışma alanından uzaklaştırarak, iş hayatında yorulan ve yıpranan işgöreni motive etmelidir.

İmalat işletmelerinde işgörenleri diğer kaynaklardan ayıran en önemli faktör işgörenlerin düşünen, duygusal ve psikolojik yapıya sahip birer canlı olmalarıdır. Bu özellikler örgüt yöneticileri için işgöreni motive etme noktasında birer avantaj ya da dezavantaj olabilir. Örneğin örgüt içerisinde alınacak bir kararda işgörenlerin görüşleri sorulmadan dışarıda bırakılmaları işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle alınacak kararlarda işgörenlerin düşünceleri sorgulanması ve düşüncelerinin değerli olduğunu hissetmesi işgören motivasyonunu arttıracak bir unsur haline dönüşebilir.

Sonuç olarak imalat sektörü içerisinde oldukça ağır iş alanları barındıran bir sektördür. Bu nedenle imalat sektöründe bulunan her bir örgüt kar sağlamak ya da varlığını sürdürmek gibi amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakları verimli şekilde kullanması gerekir. Bu kaynakların içerisinde duygusal, fiziki ve ruhsal yapısıyla en değişken varlık insan yani işgörenlerdir. Bu nedenle örgüt yönetimi imalatın en önemli kaynakları içerisinde bulunan insan faktörünü verimli, etkin ve dinamik hale getirmelidir. Bu durumu gerçekleştirmek için örgüt yönetiminin işgörenin bilgi ve becerilerini geliştirmeye, çalışma alanındaki etkinliğini arttırmaya, iş hayatındaki motivasyonunu korumaya ve yükseltmeye ihtiyacı vardır.



## 2.3. HİZMET KAVRAMININ, HİZMET İŞLETMELERİNİN ALANI VE ÖNEMİ

### 2.3.1. Hizmet Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Hizmet kavramı, bir kimsenin karşısındaki kişiye sağladığı, görülmeyen ve dokunulmayan, sağlayıcı tarafından gerçekleşen sunum sonucunda bir sahiplik durumu yaratmayan, var olması fiziksel bir ürüne bağlı olabildiği gibi herhangi bir bağı olmadan da gerçekleşen faaliyetlerin ve faydaların tümü olarak açıklanabilir (Kotler vd., 2005, 625). Bir hastanın bir doktora muayene olması ya da arızalanan aracın tamir edilmesi şeklinde sunulan hizmetler bu tanım için örnek olarak verilebilir.

Hizmet, bireylerin günlük yaşamının her anında bulunabilen ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında önemli bir yeri olan kavramdır. İnsan doğası gereği birçok şeye ihtiyaç duymaktadır. Barınma, konaklama, gıda, eğlence, sağlık vb. kavramlar insanın günlük yaşamında karşılaştığı ihtiyaçların çoğunu tanımlamaktadır. İnsanlar birçok ihtiyacını dışarıdan yardım almaksızın gerçekleştirebilir. Ancak bazı ihtiyaçlar vardır ki karşılanması için diğer insanlarla etkileşim gerekir. Bu tür ihtiyaçları karşılamak ve insanlara daha kaliteli bir yaşam sağlamak için “hizmet” adında yeryüzünde insanların bulunduğu her yerde temin edebileceği ortak bir kavram meydana gelmiştir.

Hizmet, tüketicilerin talep ve beklentilerini gidermek amacıyla sağlanan ve fiziksel ürünler şeklinde bir varlığı bulunmayan ürünlerdir (Çelik,2011,435). Tanımdan da anlaşıldığı gibi hizmet; gözle görülmeyen herhangi bir şekilde mülkiyeti olmayan, soyut bir kavramdır. Soyutluk hizmetin kavramının yalnızca tek bir özelliğidir. Hizmetin temel özellikleri birden fazladır. Bu konuda yapılan çalışmalar incelediğinde, hizmet olgusunun özellikleri benzerlik göstermektedir.

Hizmetin beş ana özelliği şu şekildedir:

- Hizmet soyut bir kavramdır.

- Dayanıksızdır.
- Hizmet çok heterojendir.
- Hizmet bölünemez. Eş zamanlı olarak üretim ya da tüketim söz konusudur.
- Hizmetin fiziksel ürünler gibi sahiplik durumu yoktur (Mucuk,2001,185).

Hizmetin özellikleri baz alınarak yapılan literatür araştırması sayesinde hizmetin temel özelliklerini detaylandırarak olursak **Soyutluk**; fiziki malların aksine elle tutulamayan, tadılamayan, gözle görülmeyen bir kavram olmasından kaynaklıdır. **Dayanıksızlık**; hizmet imal edilen ya da üretilen ürünler gibi stoklanabilen ya da alıcının talebi doğrultusunda bir fayda sağlanıp daha sonra geri iade edilebilen kavram değildir. **Bütünlük**; hizmet üretildiği an tükenmelidir. Diğer mal ve ürünler gibi depolanabilen bir yapıya sahip değildir. Hizmet üretildiği an tüketilmelidir. Örneğin bir dişçinin hastaya tedavi uygulaması sırasında verdiği hizmet hasta tarafından anında tüketilir. **Sahipsizlik**; Hizmet her ne kadar bir alışveriş gibi gözükse de aslında elde edilen tek şey faydadır. Örneğin bir televizyon alan kişi o televizyonun sahibidir. Ancak tatil için kalınan bir otelde alıcı açısından bakıldığında herhangi bir sahiplik durumu söz konusu değildir.

### 2.3.2. Hizmetin Türleri

Hizmet, bireylerin ihtiyaç duymaları halinde, gereksinimleri giderme noktasında ortaya çıkan ve fiziksel bir yapıda bulunmayan aktiviteler şeklinde tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi söz konusu olan durum ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların giderilip faydaya dönüşmesidir. İnsanlar düşünen ve birbirlerinden yapısal – ruhsal olarak farklıdır. Bu nedenler ile birlikte yeryüzünde ihtiyaçlar yelpazesi genişlemekte ve doğal olarak hizmet alanlarının sayısını da arttırmaktadır.

Taşkesenoğlu tarafından 2009 yılında düzenlenen rapora göre Avrupa Komisyonun Türkiye ile yapmış olduğu hizmetlerin serbest dolaşımı

görüşmelerine istinaden hazırlanmış olan taslakta hizmet sektörü aşağıda belirtilen şekilde meydana gelmiştir (Taşkesenoğlu,2010, 10).

- Avukat, mali müşavirler vb. ihtiyaçlar (**Hukuki hizmetler**),
- Telefon, internet, vb. ihtiyaçlar (**Telekomünikasyon hizmetler**),
- Televizyon ve radyo vb. haberleşme ihtiyaçları (**Görsel – işitsel hizmetler**),
- Bina – inşaat yapımında duyulan uzman kişi (Müteahhit, mühendis) ihtiyacı (**İnşaat hizmetleri**),
- Franchising (**Dağıtım hizmetleri**),
- Yaşam alanındaki temizlik ihtiyacı (**Çevre hizmetleri**),
- Seyahat, tatil vb. ihtiyaçlar (**Turizm hizmetleri**),
- Posta, kargo vb. ihtiyaçlar (**Kurye hizmetleri**),
- Herhangi bir alanda uzman kişi ihtiyacı (**Mesleki hizmetler**),
- Hastane ve doktor ihtiyacı (**Sağlık hizmeti**),
- Emeklilik, sağlık sigortası vb. ihtiyaçlar (**Sigorta hizmeti**),
- Finansal ihtiyaçlar (**Bankacılık hizmeti**),
- Meydana gelebilecek ihtiyaçlar (**Diğer meslek hizmetleri**),
- Güvenli ve sağlıklı yolculuk ihtiyacı (**Ulaştırma hizmetleri**).

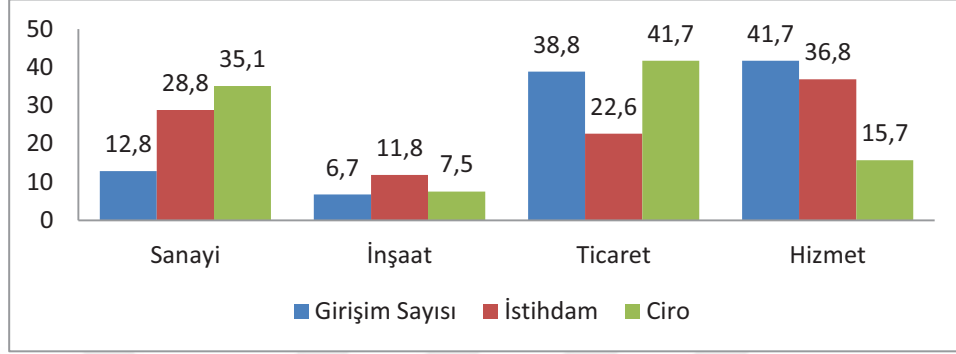
Hizmetin türleri incelendiğinde insanların yaşamlarında karşılaşılabilecekleri her türlü zorluğa ve ihtiyaçlara yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Hizmet türleri gelişen Dünya’da sabit şekilde kalmayabilir. Günümüzde yaklaşık her gün bir yenilik yaşanmaktadır. Bu nedenle insanlara fayda sağlayacak bir yenilik, yeni bir hizmet türünü oluşturacaktır.

### **2.3.3. Hizmet Sektörünün Önemi**

Hizmet sektörü gelişen dünya da hayatı kolaylaştıran bir konumdadır. İnsanların yaşam kalitesini yükseltme noktasında etkisi oldukça büyüktür. Ancak bu tanım hizmet sektörünün faydalarını tanımlamak için yeterli değildir. Çünkü hizmet sektörü azımsanmayacak kadar büyük bir sektördür. Hizmet sektörü yalnızca bireylere değil ülke değişkenlerine olumlu katkılar sağlayan bir sektördür. Örneğin milli gelire ve ülke istihdamına pozitif etkileri azımsanmayacak seviyede olduğu gözlenmektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu'nun en son yayınlamış olduğu Yıllık Sanayi ve Hizmet İstatistikleri(2016) raporuna göre hizmet sektörü “Girişim ve istihdam” alanında en yüksek paya sahip olduğu belirlenmiştir.

**Grafik 1:** Girişim sayısı, istihdam ve cironun sektörlere göre oransal dağılımı



**Kaynak:** TÜİK

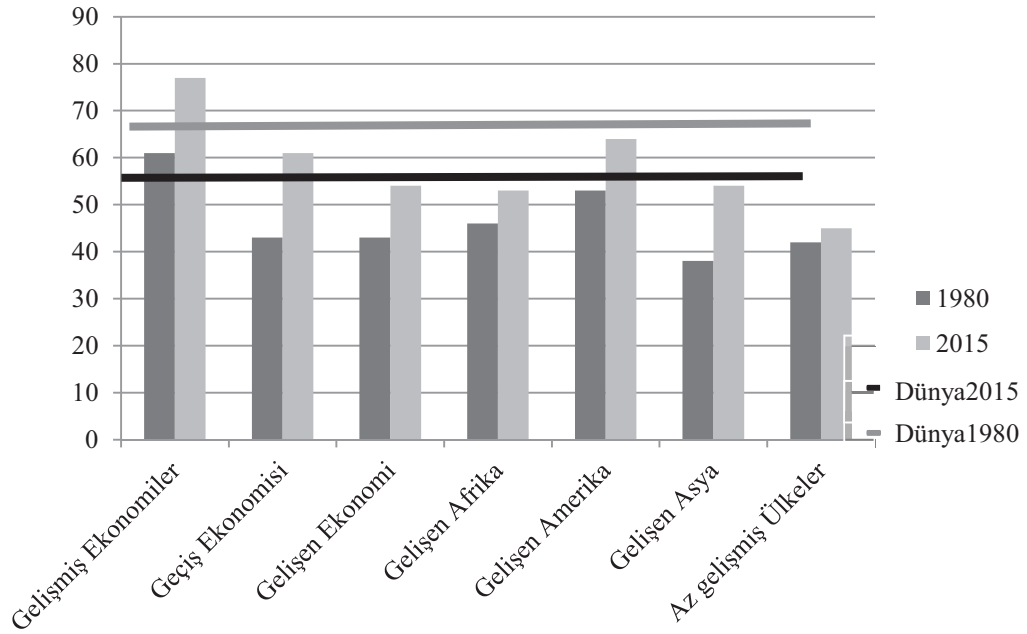
TÜİK'in yayınladığı rapora göre Grafik 1'de görüldüğü gibi hizmet sektörü %41,7'lik oranla en yüksek girişim sayısına ulaşmıştır. Bu oran diğer sektörler ile karşılaştırıldığında hizmet sektöründeki büyümenin fark yarattığı gözlenmektedir. İstihdam oranları incelendiğinde ise yine % 36,8'lik oran ile en yüksek oranın hizmet sektörüne ait olduğu tespit edilmiştir.

Hizmet sektöründe değişimler yaşanmaktadır. Özellikle emek ağırlıklı teknolojiden sermaye ağırlıklı teknolojiye yönelik hızlı bir şekilde yayılmalar görülmektedir. Hizmet sektörü bu gelişme ile birlikte imalat sanayini teşvik etmesi beklenmektedir. Hizmet sektöründeki bu tarz bir değişim insan ilişkilerini yok etmez aksine sektörün belirleyici gücü olarak varlığını korumaktadır. Hizmet sektöründeki gelişmeler ülkemizdeki milli gelire paralel olarak gerçekleşmeye devam etmektedir(İslamoğlu, 2008,312).

Ülkemizde olduğu gibi Dünya'da da hizmet sektörünün ekonomilere katkısı giderek artmıştır. 1980 – 2015 yıllarında GSYH'da hizmetin payı gelişmiş ekonomilerde kişi başında %61'den %76'ya ve gelişmekte olan ülkelerde ise %42'den yüzde %55'e yükselmiştir. (Şekil 2.1). Hizmet sektörü en az gelişmiş ülkelerde dahil olmak üzere gelişen tüm bölgelerde ağırlığı bulunmaktadır. Bu dönemdeki hizmet çıktılarındaki artış, gelişmekte olan

ülkelerdeki tarımsal üretimde bir azalmaya ve gelişmiş ekonomilerdeki endüstriyel üretimde bir düşüşe tekabül etmektedir. Bu durum yapısal dönüşümün iki farklı biçimini yansıttığı şekilde görülebilir. Gelişmiş ekonomilerde hizmet sektörü büyürken ve verimli kaynaklar sanayi sektörünün dışına taşınmıştır. Gelişmekte olan ekonomiler özellikle de az gelişmiş ülkelerde üretken kaynaklar tarımdan hizmet sektörüne yöneltilmiştir (UNCTAD,2017,2)

**Grafik 2:** 1980 ve 2015 yılları arasında gelir düzeyine ve bölgeye göre gayri safi yurtiçi hasıla içindeki hizmetlerin payı



**Kaynak:** (UNCTAD,2017,3)

Dünya genelinde Grafik 2’de de görüldüğü üzere hizmet sektöründe genel olarak artış yaşanmıştır. Gelişmiş ekonomilerdeki hizmetin 1980’deki payı diğer ekonomilerin seviyeleriyle kıyaslandığında ortaya önemli bir fark çıktığı görülmektedir. Grafik 2’de Geçiş ekonomisi ve Gelişen Asya’daki artış dikkat çekmektedir. Grafik 2’i daha verimli yorumlayabilmek için geçiş ekonomisini tanımlamak gerekmektedir. Deliktaş ve Balçılar’a göre Geçiş ekonomisi, ekonomik olarak kötü durumda olan merkezi planlı ekonomilere göre yönetilen ülkelerin piyasa ekonomilere geçişi şeklinde

tanımlanmaktadır. Sovyetler birliği ve Çin geçiş ekonomilerine örnek olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak hizmet sektörü 1980 – 2015 yılları arasındaki büyük gelişmeler yaşamış ve bu sektöre verilen önem gün geçtikçe artmıştır. Hizmet sektöründeki bu gelişmeler insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşam kalitesini artırma noktasında önemli rol üstlenmiştir. Ancak Grafik 2 incelendiğinde hizmet sektörüne verilen nemim paralellik göstermediği grlmektedir. En düşük değişimin Gine, Senegal, Sudan gibi az gelişmiş ülkelerde yaşandığı en iyi hizmet sektörüne ise Gelişmiş ekonomik yapıda bulunan ülkelerin sahip olduğu Grafik 2’ye yansımaktadır.

## **2.4. HİZMET İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON**

### **2.4.1. Literatür Araştırması**

Motivasyon, her alanda önemli olduğu gibi hizmet sektöründeki firmalar için de oldukça önemlidir. Geçmişten bugüne birçok araştırmacı ve bilim insanı insanların işlerinde memnun olup olmadığını; eğer memnun ise nelerin daha fazla motive ettiğini, memnun değil ise nelerin motivasyonunu düşürdüğünü tespit etmeye çalışmışlardır. Bu başlık altında hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalara değinilecektir.

rc ve Kanbur (2008)’de yaptığı çalışmada, hizmet ve endüstri sektöründe çalışan işgörenlerin performans ve verimliliği üzerinde örgütsel – yönetsel motivasyon araçlarının etkisi incelenmiştir. Anket formu yöntemiyle elde edilen veriler analiz edilerek, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının çalışanların verimliliği üzerinde etkin bir rol oynadığını ancak performansa yönelik bir etkisi olmadığı sonucuna erişilmiştir.

Onay ve Ergüden (2011)’de rc ve Kanbur’un yapmış olduğu çalışmanın bir benzerini gerçekleştirmişlerdir. Hizmet işletmesi olarak kabul edilen Sosyal Güvenlik Kurumu’nda çalışan işgörenlerin performansı ve verimliliği üzerinde yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarının etkisi

incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda motivasyon araçlarının hem performansı hem de verimliliği etkilediği tespit edilmiştir.

Şenel ve diğerleri (2012)'de kamu ve özel banka çalışanlarının motivasyon düzeylerini karşılaştırmalı olarak inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya kamu ve özel banka çalışanlarından 116 kişi katılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgüt yapısı olarak farklılık göstermesine rağmen kamu ve özel banka çalışanları üzerinde motivasyonları etkileyen faktörlerin benzerlik gösterdiği ortaya konulmuştur. Psiko – sosyal faktörler ile örgütsel – yönetsel faktörlerin banka çalışanlarının motivasyonu artırma noktasında etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Akyol (2015)'de yapmış olduğu çalışma da üç farklı sermaye yapısına (özel,kamu,katılım) sahip banka çalışanları üzerinde motivasyon araçlarının etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda bankaların gerek örgütsel yapısı gerek de sermaye yapısındaki farklılıklar bulunmasına rağmen motivasyon araçlarının banka çalışanları üzerindeki etkisinde belirgin ve anlamlı bir fark görülmemiştir.

Çolak (2016)'da İstanbul'da hizmet eden bir bankada gerçekleştirdiği anket çalışmasıyla motivasyon araçları ve ekonomik faktörleri üzerine araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma 151 kişinin katılımıyla gerçekleşmiş ve çalışmanın sonucunda ekonomik araçların çalışan motivasyonunu pozitif yönde arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca personelin yönetim kadrosuna kıyasla ekonomik motivasyon araçlarının kullanılmasına yönelik beklentisinin daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Tomer (2016)'da Hindistan'da yapmış olduğu çalışmada banka çalışanlarının motivasyonu etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışmanın sonucunda banka çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin sırasıyla “eşit- adil ücret ve terfi”, “genişletilmiş sağlık hizmeti” ve “çalışma alanı” şeklinde belirlemiştir. Çalışmanın uygulandığı bankada işçi motivasyonunu en çok etkileyen faktör olan Eşit - adil ücret ve terfi faktörünün demografik bilgilere göre değişkenlik göstermediği gözlemlenmiştir.

Katı ve Düşükcan (2017)'da performansa yönelik motivasyon araçlarının demografik bilgilere göre farklılığını tespit etmek amacıyla Elazığ ilinde bulunan bankada bir çalışma gerçekleştirmiştir. Performansı etkileyen motivasyon araçlarının belirlenmesine yönelik anket yöntemiyle uygulanan çalışmanın sonucunda, en yüksek katılım oranı ile iş ortamında bulunan adil davranışların performansa olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Diğer katılım oranlarına bakıldığında performansa etki eden faktörlerde ikinci sırada terfi olanaklarının bulunması yer alırken, üçüncü sırada da aylık ücrete verilecek zam şeklinde sıralanmıştır.

Kuruüzüm ve diğerleri (2010)'da yapmış olduğu çalışmada imalat ve hizmet işletmelerinde işe bağlılığı etkileyen faktörleri karşılıklı analiz şeklinde incelemiştir. Hizmet işletmesinde çalışanların içsel motivasyonun psikolojik ve kişisel değişken olarak işe bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

Alayoğlu ve Doğan'ın (2015)'de dokuz belediyede örgüt kültürünün işgörenlerin motivasyonları üzerine etkilerini incelemiştir. Anket formu yöntemiyle uygulanan çalışma da örgüt kültürü ile işgörenlerin motivasyonu arasında bir ilişki olduğu belirlenmiş ve bu ilişkinin oldukça etkili, güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dündar ve diğerleri (2007)'de yaptığı çalışmada bir otel işletmesinde çalışan işgörenlerin üzerinde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin üzerinde etkili olduğu belirlenmiş ancak içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu olduğu belirlenmiştir. Dışsal ve içsel motivasyon araçlarının etkisi demografik özelliklere göre değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir.

#### **2.4.2. Hizmet İşletmelerinde Motivasyonun Önemi**

Günümüz insanlığını geçmişte var olan insanlıkla kıyasladığımızda gelişen teknoloji ile değişen dünyada toplumun ihtiyaçlarında da büyük değişimler yaşanmakta olduğu gözlenmektedir. Topluma kaliteli bir yaşam standarttı sağlama noktasında en önemli görevlerden biri de hizmet sektörüne



aittir. Hizmet sektörü toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya y6nelik faaliyetlerde bulunan ve beklentileri karşılaması noktasında yardımcı olmayı amaçlayan bir sekt6r olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi toplumu oluşturan bireylerin eksik kaldığı alanlarda tamamlayıcı bir g6revi 6stlenen bir sekt6r olarak değişen ya da yeni meydana gelen ihtiyaçları ve talepleri karşılamaya y6nelik varlığını gelişerek s6rd6rmeye devam etmektedir.

Her işletmede olduğu gibi hizmet sektöründe de çalışanların motivasyonu oldukça 6nemlidir. Kuşkusuz her hizmet işletmesinin misyonunda m6şterilere y6nelik “kaliteli hizmet sağlamak” ifadesi yer almaktadır. Hizmet, g6zle g6r6lmeyen ve fiziki varlığı olmayan bir kavram olarak literat6rde yer almaktadır. Hizmetin bu şekilde 6zelliklerinin bulunması hizmet sektöründeki kalite standardının, işg6renlerin sağlamış olduğu hizmetle 6l6lebileceği şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle, hizmet sektörünün yapı taşlarının arasında vazgeçilmez olanı insandır. Hizmet sektör6 hizmeti sağlayan işg6renle hizmeti talep eden m6şteriler arasındaki bir iletişimin temelinde dayalıdır.

İmalat sektör6 ile hizmet sektör6 çalışanları arasında farklar bulunmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların denetimi zordur. İnsanları bilgi ve becerileriyle etkilemeleri gerekebilir. M6şteri ile doğrudan bir etkileşime sahiplerdir. Bu sebeple hizmet sektörünün temelini emek ve iletişim oluşturur. Bu oluşum performansı ve hizmet kalitesini insana bağımlı hale getirmektedir (6ler,2005,4). Buna g6re hizmet işletmelerinde 6rg6t6 temsil eden kişinin çalışan olduğu yorumu çıkarılabilir. Bir işletme için bu kadar hassas bir rol6 6stlenen çalışanların m6şteri memnuniyeti sağlamak ana g6revlerin başında yer almalıdır.

Hizmet işletmelerinde m6şteri memnuniyetinin sağlanması için 6ncelikle çalışanın iş yerinde ve yaptığı işle mutlu olması gerekir. Bu nedenle hizmet işletmesi y6netimine ve y6neticilerine b6y6k g6revler d6şmektedir. 6ncelikle y6neticilerin altlarında çalışan işg6renler ile iyi bir iletişime sahip olması gerekir. İyi bir iletişim işg6renin sorunlarını ve işinde mutlu olup olmadığını belirleme noktasında 6nemli bir yeri vardır. 6stleriyle içten ve

samimi bir ortamda çalışan işgören işindeki ya da hayatındaki sorunları paylaşarak işine bağlılığı arttırabilir ve daha fazla motive olarak çalışması sağlanabilir.

Hizmet sektörünün ile imalat sektörünün çalışma şartları kıyaslandığında imalat sektörü daha zor ve ağır şartlara sahip olduğu kabul edilir. Ancak hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin de iş yaşamı boyunca karşılaştıkları bir takım zorluklar vardır. Örneğin her bir müşteri farklı psikoloji yapısına sahip olarak hizmet talep etmektedir. Bu durum işgöreni her yeni müşteriyi tanımaya yöneltmekte ve tanıdıktan sonra da müşteriye uygun yaklaşımlar sergilemeye zorlamaktadır. Bu durum gün içerisinde belki yüzlerce kez yaşanabilir ve işgörenin yorulup, yıpranmasına sebebiyet verebilir. Bu nedenlerle işletme yönetiminin belli aralıklarla sosyal gezi, sinema vb. şekilde motivasyon çalışmaları yaparak işgöreni iş hayatından uzaklaştırmalı ve kendini değerli hissetmesi sağlanmalıdır.

Çevresel çalışma koşullarının motivasyon üzerindeki etkisi sektör ve alan gözetmeksizin her iş yaşamında etkili olduğu söylenebilir. Hizmet işletmesinde çalışma alanının şartları (sıcaklık, alan genişliği vb.) işgörenin istediği şekilde düzenlenmelidir. Aksi takdirde işgörenin rahatsız olduğu ortamda çalışarak yüksek performans sağlaması mümkün değildir.

Günümüzde, satış ve pazarlama bir çok alana entegre olmuştur. Örneğin; iletişim sektörü, bankalar, sigorta firmaları, tıbbi ilaç sektörü vb. sektörlerin hedefleri arasında en yüksek satış ve pazarlama değerlerine ulaşmak yer almaktadır. Satış ve pazarlama alanında çalışan işgörenlerde kişisel beceriler genellikle ön plana çıkmaktadır. Bu alanlarda çalışan kişilerin yeteneklerini başarılı şekilde sergilemeleri için motive bir şekilde çalışmaları gerekir. Bu alanlarda çalışan işgörenlerin satıştan aldığı kar ya da ikramiyenin miktarı işgöreni memnun edecek boyutlarda olması motivasyonunun üzerinde pozitif etki yaratabilir. Bu sektörlerde bulunan işletmelerin yönetiminin çalışanın başarısına yönelik kar ve prim sistemini uygulamaya koyması gerekir.

Hizmet sektöründe bulunan her firmaların aylık ve yıllık bazda kazancı bulunmaktadır. İşletme yönetimi bu kazançlar sayesinde hedeflerini işgörenlerin hedefiyle ortak hale getirebilir ve bu şekilde çalışanın motivasyonunu yükseltebilir. Örneğin yönetimin hedef bir kazanç miktarı belirlemesi ve belirlenen hedefe ulaşıldığında işgörenin ödüllendirileceği şekilde bir strateji geliştirmesi, işgöreni hırsla ve motivasyonla çalışmaya yönlendirebilir. Hedefin gerçekleşmesi hem işletme yönetimine hem de işgörene fayda sağlayan bir durumun meydana gelmesini sağlayacaktır.

Hizmet sektöründe imalat sektöründe olduğu gibi işgörenler için iş güvencesi beklentilerin ilk sıralarında yer almaktadır. İşgörenlerin kurumsal yapısı (özel / kamu) ve iş güvencesi işgören motivasyonunu etkileyebilmektedir.

Hizmet işletmesinde başarıya yönelik bir çok hedef belirlenmektedir. Örneğin bir banka çalışanın belli bir dönemde belli bir sayıda kredi kartı satışı gerçekleştirmesi gibi birçok hedef işgörenin sorumluluğuna aktarılabilir. Belirlenen bu tür bir hedefi gerçekleştirmek bireysel anlamda işgöreni zorlayabilir ve grup halinde çalışmayı talep edebilir. Bu talep doğrultusunda örgüt yöneticisinin olumlu tutumu işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de çalışan işgörenlerin göstermiş olduğu emeğin karşılığında elde edeceği ücretin miktarı, güvenlik, terfi, kariyer olanakları, kararlara katılım gibi faktörlerin motivasyon üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak hizmet işletmesi imalat işletmesine göre daha hafif iş kolunda bulunmaktadır. Ancak bu ifade, hizmet işletmesinin basit ve sıradan olduğunu düşündürmemelidir. Ülke ekonomisinin büyük bir bölümünü oluşturan hizmet sektörü çalışanlarının beklentileri ve gereksinimleri en az imalat işletmesi kadar önemlidir.

### 3. BÖLÜM

## İMALAT VE HİZMET ÖRGÜTLERİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONU AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI – GİRESUN'DAKİ İŞLETMELERDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, imalat işletmesi ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin demografik ve sektörel farklılıklar gibi bilgiler ışığında motivasyonlarını etkileyen faktörleri tespit etmektedir.

Çalışmanın bir diğer amacı, farklı sektörlerde çalışan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin karşılaştırmasını yaparak çalışma alanındaki farklılıkların işgören motivasyonunda nasıl etkili olduğunu gözlemlemektir.

Her insan farklı yapıda ve farklı psikolojik – duygusal yapıya sahiptir. Bu nedenle motivasyon değişkenlik gösterir. Çalışmanın bir diğer amacı belirtilen bu değişkenliğin sonucunda motivasyonu etkileyen faktörlerde ne düzeyde değişkenlik meydana gelmekte olduğunu incelemektir.

Çalışma özellikle imalat ve hizmet alanında bulunan işletmelere işgören motivasyonunun verimlilik ve üretkenlik üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermeyi amaçlamaktadır. Ayrıca motivasyon üzerine yapılan bu çalışma, işgörenlerin motivasyonunu artırma yollarında işletme yönetimi ve yöneticilerine yardımcı olmayı hedeflemektedir.

Çalışma, işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörleri literatürde de yer olduğu gibi ekonomik, sosyo – psikolojik, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç ana faktörü baz alarak geliştirilmiştir.

Çalışmanın temel amacı, motivasyonu etkileyen ekonomik, sosyo – psikolojik, örgütsel ve yönetsel üç ana faktörün hizmet ve imalat işletmesinde işgörenlerin motivasyonları üzerinde ne kadar etkili olduğunu

belirlemek ve sektörel farklılığın işgörenlerin motivasyonu üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını tespit etmektir.

Günümüzde birçok işgören beklentilerini ve gereksinimlerini örgüt bünyesinde ortaya çıkaramamakta ve bu durum önemli bir sorun haline gelmektedir. Yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini belirleme de zorlanabilirler. Bu nedenle yapılan çalışma, örgüt yönetimi ve yöneticilerin işgören açısından göz ardı ettiği birçok eksiği ön plana çıkarmayı hedeflemektedir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Bu tür araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirlemek için birçok formül kullanılmaktadır. Ancak Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) yapmış olduğu tablo ile örneklem büyüklüğünün belirlenmesi açısından araştırmacılara büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Araştırmacılara sunulan bu tabloda,  $\alpha = 0.05$  için  $\pm 0.03$ ,  $\pm 0.05$  ve  $\pm 0.10$  örnekleme hataları için evreni en iyi temsil edecek örneklem sayısını hesaplamıştır. Yapılan bu çalışmada bahsedilen tablodan faydalanılmıştır. Tabloya göre;  $\pm 0.10$  örnekleme hatası ile birlikte  $p=0.5$  ve  $q=0.5$  ihtimallerinde  $\alpha = 0.05$  güven seviyesinde 100 işgören sayısı bulunan evrende örneklem sayısı en az 49 kişi ile oluşması gerektiği belirtilmiştir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, 49-50).

Araştırmanın evreni, Giresun ilinde bulunan iletişim sektöründe bulunan hizmet işletmesi ile iki adet imalat işletmesinden oluşmaktadır. İmalat işletmeleri, hafif silah sanayi ve alüminyum imalat sektöründe bulunan iki adet firmadan oluşmaktadır. Çalışmaya katılan imalat işletmelerinde çalışan kişi sayısı hafif silah sanayisinde 150, alüminyum firmasında ise 53 kişi çalıştığı belirlenmiştir. Çalışmaya dahil olan ve hizmet sektöründe bulunan iletişim firmasında ise toplam 110 kişi çalıştığı tespit edilmiştir. Araştırmanın örnekleme belirlenirken, hizmet işletmesinde bulunan 50 işgörene ile imalat işletmelerinde 50 işgörene ulaşılması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda belirlenen sayıda işgören ile görüşülmüş ve hizmet işletmesinde bulunan 50 işgörene, hafif silah sanayi imalat işletmesinde

bulunan 30 işgörene ve alüminyum imalat işletmesinde bulunan 20 işgörene ulaşılmış ve başarılı bir şekilde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma, araştırmaya dahil olan firmalar içerisinde bulunan farklı pozisyonlarda işgörenlere uygulanmıştır.

### **3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada imalat işletmeleri ve hizmet işletmesi çalışanlarıyla yüz yüze görüşerek anket tekniği uygulanmıştır. Çalışmasının ilk iki bölümünü oluşturan literatür kısmında elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışları gözlemlenmiştir.

Motivasyon üzerine yapılan bu araştırma gerek örgütsel davranış alanına gerekse insan kaynakları departmanında en iyi faydayı sağlamayı amaçlamıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında konu ile ilgili birçok kitap, makale, dergi ve benzer alanda yapılmış tez çalışmaları incelenmiştir. Anket çalışması bu incelemelerin ışığında oluşturulmuştur.

Anket çalışmasının meydana gelmesi ile birlikte çalışmanın uygulanacağı sektörde birçok işletme ile görüşülmüştür. Görüşmeler doğrultusunda araştırmanın neticesi açısından en faydalı sonucu sağlayan hizmet ve imalat işletmesinde karar kılınmış ve çalışmanın yapılması için işletme yetkililerinden gerekli izinler alınmıştır.

Hazırlanan Anket çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm işgörenleri tanımaya yönelik sektör bilgisi, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hali, çalışma süresi, aylık gelir miktarı, pozisyonu şeklinde demografik bilgilerden oluşmuştur. İkinci bölümde işgörenlerin motivasyon düzeylerini ve motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu soruların amacı, uygulanacak anket çalışmasında oluşacak eksiklikleri tamamlaması ve çalışan özgür, hür fikirlerini belirtmesine açısından bir görev üstlenmesidir. Bu hususta alınan cevaplar içerik analiz yöntemine göre incelenerek araştırmaya tablolar halinde dahil edilmiştir. Üçüncü bölümde ise likert türü ölçek kullanılmıştır. Her bir işgörene sorulan sorulara kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum (2),

kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde oluşturulmuş cevap vermesi istenmiştir. İkinci bölüm 36 sorudan oluşmuştur.

Uygulanan anket çalışmasının likert yöntemi üç bölümden meydana gelmektedir. Anket çalışması motivasyonu etkileyen ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda ilk bölüm, işgörenlerin motivasyonunu etkileyen ekonomik faktörlere yöneliktir. İkinci bölüm, sosyo – psikolojik faktöre yönelik soruları barındırmaktadır. Üçüncü bölüm ise örgütsel ve yönetsel faktörlerden meydana gelmektedir. Anket çalışması SPSS Statistics 25 programı ile işlenerek analiz edilecektir.

Çalışmada ayrıca iki adet açık uçlu bulunmaktadır. Açık uçlu sorular sayesinde işgörenlerin bireysel fikirlerinin özgürce öğrenilmesi hedeflenmektedir.

#### **3.4. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini belirlemek amacıyla hafif silah sanayi imalat işletmesi ile görüşmeler sırasında anket çalışması ilk etapta 30 kişiye uygulanarak pilot bir çalışma elde edilmiştir. Yapılan anket çalışmasında yer alan sorulara farklı değerlerde cevap veren katılımcıların bulunması anketin güvenilir bir çalışma olduğunu göstermektedir. Ancak bir çalışmanın güvenilir olup olmadığını saptamak bu kadar basit değildir. Bu nedenle yapılan pilot çalışma SPSS programına işlenerek Cronbach's Alpha değeri elde edilir. Cronbach's Alpha değeri yapılan çalışmanın güvenilirliği konusunda oluşan şüpheleri ortadan kaldırmaya yeterli olacaktır.

**Tablo 3: Pilot Çalışmanın Güvenilirlik Değeri**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,852	36

Tablo 3’de görüldüğü üzere yapılan pilot çalışmanın güvenilirlik oranı %85 olarak elde edilmiştir. Literatüre bakıldığında birçok makale ve çalışma, pilot çalışmalara yönelik elde edilen güvenilirlik oranının %60’ın üzerinde çıkması durumunda yapılan araştırmanın tutarlılık gösterdiğini belirtmektedir. Yapılan anket çalışmasındaki sorular imalat ve hizmet sektörü olarak farklılık göstermemektedir. Bu nedenle imalat sektörüne uygulanan pilot çalışma ile elde edilen Cronbach's Alpha değeri iki sektör içinde geçerli sayılabilmektedir. Bu nedenle elde edilen oran  $0.80 < \alpha < 1.00$  aralığında bulunduğu için yüksek güvenilirlik düzeyindedir. Bu bağlamda, anket çalışmasının yapılması için herhangi bir sorunun bulunmadığı belirlenmiş ve anket çalışmasının devam etmesine karar verilmiştir.

Pilot çalışmanın güvenilir bulunmasıyla birlikte anket çalışması tüm katılımcılara uygulanmıştır.

**Tablo 4 : Çalışmanın Güvenilirlik Değeri**

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,860	36

Tablo 4’e bakıldığında tüm katılımcılara uygulanan anket çalışmasının Cronbach’s Alpha değeri %86 olduğu gözlemlenmektedir. Bu değer ile gerçekleşen çalışmanın yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5: Değişkenlerin Güvenilirlik ve Faktör Analizi**

Değişkenler	Faktör Yükleri	Alpha	KMO	Barlett Test (sig.)	% Açıklanan Varyans
		.628	.721	.000	
<b>Ekonomik Faktörler</b>					
<b>D3.</b> Bulduğum pozisyon itibarıyla aldığım maaş yeterlidir.	,892				8.482



<b>D8.</b> Bilgi, beceri ve yeteneklerime göre aldığım ücreti yeterli buluyorum.	.849				
<b>D2.</b> Her yıl maaşıma yapılan artıştan memnunum.	.836				
<b>D1.</b> İş yerinde adil bir ücret sistemi bulunmaktadır.	.725				
<b>Sosyo – Psikolojik Faktörler</b>		.790	.770	.0 0	
<b>D18.</b> İş yerinde elde ettiğim bir başarının sonucunda yönetim ya da yöneticiler tarafından takdir edilmem motivasyonumu olumlu etkiler.	.771				33.177
<b>D19.</b> Çalıştığım ortamda bulunan fiziki koşulların (oda ısı, gürültü, aydınlatma vb.) iyileştirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.	.741				
<b>D12.</b> Çalıştığım kurumun giyecek, yiyecek, konut vb. yardımlarda bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.	.719				
<b>D17.</b> İş yerinde belli dönemlerde eğitim verilmesi, bilgi ve becerilerimin gelişmesine yardımcı olması motivasyonumu olumlu etkiler.	.718				
<b>D24.</b> Yöneticilerin, amirlerin ve çalışma arkadaşlarının özel yaşamıma saygılı olması motivasyonumu olumlu etkiler.	.709				
<b>Örgütsel ve Yönetmel Faktörler</b>		.884	.862	.000	
<b>D27.</b> İş yerinde şahsıma verilen yetki ve sorumlulukların niteliklerime göre verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.	.849				45.940
<b>D36.</b> Çalışma alanımdaki fiziksel koşulların (ısı, gürültü, kirlilik vb.) iyileştirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.	.793				
<b>D26.</b> Örgüt içerisinde yönetim, yöneticiler ve çalışanlar olarak ortak bir amaç ile çalışmamız motivasyonumu olumlu etkiler.	.782				

<b>D28.</b> İş yerinde düzenli olarak eğitim yapılması motivasyonumu olumlu etkiler.	.759				
<b>D32.</b> Yöneticiler ve iş arkadaşları arasında iyi ve sağlıklı bir iletişim sisteminin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.	.748				
<b>D29.</b> Belli bir başarı sonucunda ya da dönemlik olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda terfi imkanının bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.	.731				
<b>D30.</b> Terfi sisteminin adil şekilde gerçekleşmesi motivasyonumu olumlu etkiler.	.732				

Tablo 5’de çalışmaya dâhil olan değişkenlerin gruplar halinde faktör yükleri, alpha değerleri, KMO değeri, Barlett (sig.) değeri ve varyans değerleri görülmektedir. Motivasyonu etkileyen faktörler gruplar (Ekonomik, Sosyo – psikolojik, örgütsel) halinde incelendiğinde alpha değerlerinin 0,600 eşiği üzerinde ile birlikte çalışmanın iç tutarlılık gösterdiği belirlenmiştir.

KMO değerlerinin 0,500 üzerinde olması faktör yüklerini ölçmek için yeterli seviyede olduğu belirlenmiştir. Barlett testinin değerine bakıldığında her 3 grup içinde anlamlı değerdedir. Çalışmaya dahil olan tüm grupların değişkenleri faktör analizine dahil edilmiştir. Bu analizdeki amaç işgörenlerin kendilerine sorulan soruları aynı düzeyde anlayıp anlamadığını belirlemektir. Bu nedenle grupları oluşturan değişkenlerin faktör yüklerine istinaden 0,700 değerinin altında bulunan değişkenler çalışmadan çıkartılmıştır.

İş gören motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik yapılan anket çalışması 3 ana bölümden oluşmaktadır: Ekonomik Faktörler, sosyo – psikolojik faktörler ve örgütsel faktörler şeklindedir. Bu bölümlenin amacı, işgörenlerin motivasyonunu etkileyen ana unsuru belirlemektir. Planan çalışmada, maddeler aracılığı ile parçadan bütüne yönelerek en doğru sonuca

ulaşmayı hedeflemektedir. Tablo 5’de yapılan faktör analizi ile katsayısı 0,700’den az bulunan değişkenler araştırmadan çıkartılmıştır. Anket çalışmasından çıkartılan değişkenler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 6: Çıkartılan Değişkenler**

F1: Ekonomik Faktörler	D4: Bir başarı sonunda ekonomik ödül verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.
	D5: Primli ücret sisteminin bulunması çalışma isteğimi ve motivasyonumu olumlu etkiler.
	D6: Performansa yönelik ücret sisteminin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D7: Çalıştığım kurumda elde edilen karın paylaşılması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D9: İş garantimin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.
F2: Sosyo – Psikolojik Faktörler	D10: İş yerinde işçi sağlığı ve güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.
	D11: Çalışılan kurumun özel sağlık sigortası yaptırması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D13: Sorumluluğum altında alınacak kararlarda bağımsız olmam motivasyonumu olumlu etkiler.
	D14: İş yerinde yöneticilerin, iş arkadaşlarımla düşüncelerime ve karakterimde değer vermesi, saygılı yaklaşması motivasyonuma olumlu etkiler.
	D15: İş yerinde bulunan statüm toplumda saygınlık kazanmama sebep olan bir faktördür.
	D16: Yüksek statü ile çalışmak, düşük statü ile fazla maaş almaktan daha fazla motive eder.
	D20: İş yerinde rotasyon sisteminin bulunması, bir süre sonra farklı bölümlerde görev almak, çevreye olan uyumu ve motivasyonumu artırır.
	D21: Üretim ya da satış stratejilerinde iş yeri yönetimi ve yöneticilerinin işçilerin önerilerini dikkate alması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D22: İş yerindeki fiziki koşulların durumu, yöneticilerin tutum ve davranışları, iş yerinde sağlıklı iletişim yapısının bulunuyor olması, iyi bir

	ücret ile çalışıyor olmam psikolojik olarak kendimi güvende hissetmeme neden olmaktadır.
	D23:İş yeri olarak toplu şekilde gezi, yemek, eğlence vb. etkinliklerin yapılması motivasyonumu olumlu etkiler.
F3:Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	D25:İş yerinin hedeflerine ulaşması, kendi hedeflerime ulaşmışçasına şahsımı mutlu etmektedir.
	D31:Alınacak kararlarda çalışanlara kararlara katılma hakkının sunulması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D33:İş yerinde birden çok görev ve sorumluluk sahibi olmak motivasyonumu olumlu etkiler. (İş genişletme)
	D34:İş yerinde yetki ve sorumluluklarımın artırılması motivasyonumu olumlu etkiler. (İş zenginleştirme)
	D35:Grup halinde çalışmak motivasyonumu olumlu etkiler.

Tablo 6’da görüldüğü üzere faktör analizi sonrasında 0,700 kat sayısına sahip olmayan değişkenler çıkartılmıştır. Buna bağlı olarak faktör analizi ile belirlenen değerin üzerinde çıkan ve çalışmaya devam edilen değişkenler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 7: Aktif Değişkenler**

F1: Ekonomik Faktörler	D1. İş yerinde adil bir ücret sistemi bulunmaktadır.
	D2. Her yıl maaşıma yapılan artıştan memnunum.
	D3. Bulduğum pozisyon itibarıyla aldığım maaş yeterlidir.
	D8. Bilgi, beceri ve yeteneklerime göre aldığım ücreti yeterli buluyorum.
F2: Sosyo – Psikolojik Faktörler	D12. Çalıştığım kurumun giyecek, yiyecek, konut vb. yardımlarda bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D17. İş yerinde belli dönemlerde eğitim verilmesi, bilgi ve becerilerimin gelişmesine yardımcı olması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D18. İş yerinde elde ettiğim bir başarının sonucunda yönetim ya da yöneticiler tarafından takdir edilmem motivasyonumu olumlu etkiler.
	D19. Çalıştığım ortamda bulunan fiziki koşulların (oda ısısı,gürültü,aydınlatma vb.) iyileştirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.
	D24. Yöneticilerin, amirlerin ve çalışma arkadaşlarının özel yaşamıma saygılı olması motivasyonumu olumlu etkiler.
F3:Örgütsel	D26. Örgüt içerisinde yönetim, yöneticiler ve çalışanlar olarak ortak bir amaç ile çalışmamız motivasyonumu olumlu etkiler.

ve Yönetmelik Faktörler	D27. İş yerinde şahsıma verilen yetki ve sorumlulukların niteliklerime göre verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.
	D28. İş yerinde düzenli olarak eğitim yapılması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D29. Belli bir başarı sonucunda ya da dönemlik olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda terfi imkanının bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D30. Terfi sisteminin adil şekilde gerçekleşmesi motivasyonumu olumlu etkiler.
	D32. Yöneticiler ve iş arkadaşları arasında iyi ve sağlıklı bir iletişim sisteminin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.
	D36. Çalışma alanımdaki fiziksel koşulların (ısı, gürültü, kirlilik vb.) iyileştirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.

Faktör analizi ile birlikte kat sayısı 0,700'ün altında bulunan değişkenler çalışmadan çıkartılmış ve Tablo 7'de bulunan değişkenlerle çalışma devam etmiştir. Tablo 6'da bulunan değişkenler ait olduğu gruplar halinde ortalamaları alınarak üç adet yeni değişken elde edilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Yöntemi ve Teknikleri

Araştırmada belirlenen imalat ve hizmet işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin içerisinde 50 (30 silah sanayi + 20 alüminyum sanayi) imalat sektörü çalışanı ve 50 hizmet çalışanını kapsayan toplamda 100 kişiye ulaşılmıştır. Anket çalışmasına katılan işgörenler basit tesadüfi örneklem yöntemi çerçevesinde belirlenmiştir. Arıkan'a göre basit tesadüfi örneklem yöntemi, araştırmada belirlenen evreni meydana getiren her bir işgörenin örneğe katılma şansı eşit düzeydedir. Bu nedenle hesaplamalarda her bir işgörene verilecek ağırlık aynı seviyededir (Arıkan,2004,141).

Araştırmayı oluşturan anket çalışmasının analizinden önce uygulanan anket formu incelenmiştir. Bu yapılan incelemedeki amaç, katılımcılara sunulan anketlerin boş ya da geçersiz olarak geri dönüş sağlayıp sağlamadığını belirlemektir. Bu incelemelerin sonucunda uygulanan anketlerde geçersiz anket formu tespit edilmemiştir.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği test edilmek üzere pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda Cronbach's Alpha değeri %85 ile yüksek güvenilirlik oranı ile sonuçlanmıştır.

Araştırmanın büyük bir bölümü likert ölçeğine göre gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeğin baz alınmasındaki amaç, iki sektörde de bulunan işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerin ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel faktörler başlığı içerisinde en çok hangi başlığın altında bulunan faktörlerin motivasyonlarını etkilediğini belirlemektir.

Araştırmanın güvenilirlik analizden olumlu çıkması üzerine tüm anket çalışmaları tamamlanmış ve elde edilen veriler SPSS Statistics 25 programına işlenmiştir. Araştırmanın güvenilirlik aşamasında başarılı bir sonuca ulaşması sayesinde Korelasyon Analizi, Tek Anova Analizi, Bağımsız İki Örnek Testi (Independent Sample T-Test) çalışmaya uygulanan temel analizlerdir.

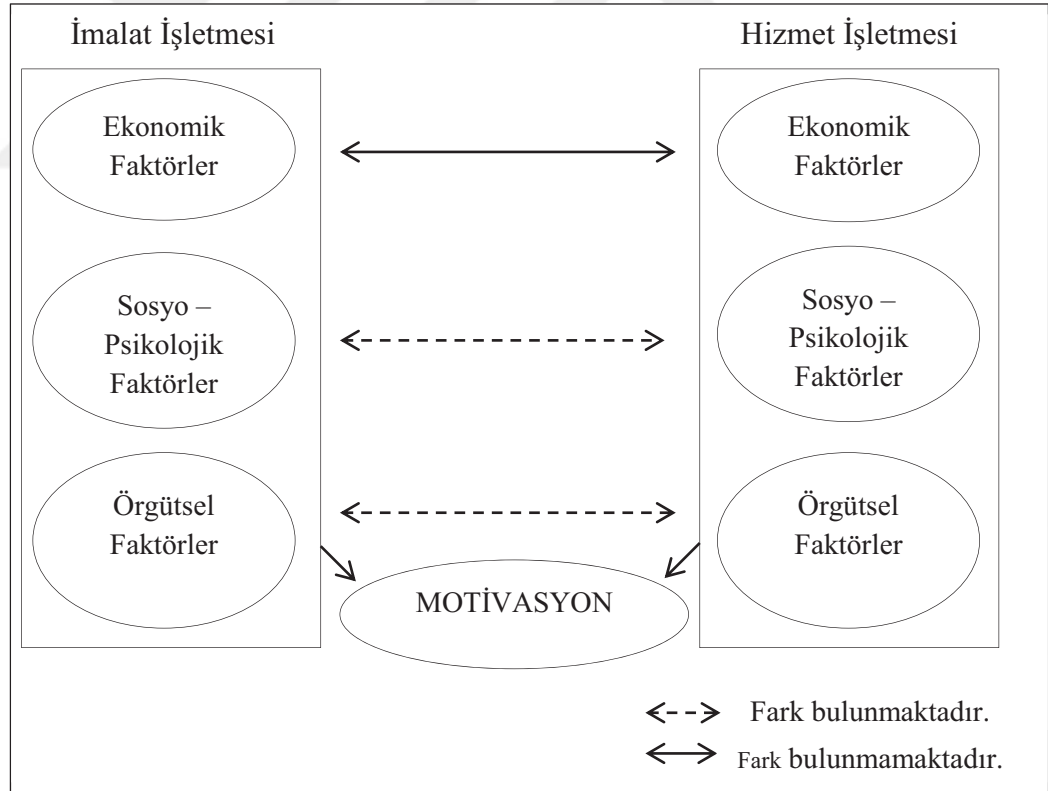
### **3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Bu araştırmada belirlenen imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve karşılıklı olarak analiz etmek üzere ölçek tasarlanmıştır. Yapılan araştırmada likert ölçeğinin yanı sıra açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Bu nedenle işgörenlerden elde edilen veriler nitel ve nicel olmak üzere iki grup halinde meydana gelmiştir. Çalışmanın nitel ve nicel olarak oluşturulmasının ana sebebi, ortaya çıkan sonuçların bilimsel olarak değerlendirmesidir. Çalışmanın nitel kısmı, işgörenlerin düşüncelerine müdahale etmeden özgürce düşüncelerini ifade etmeye yöneliktir. Yani işgörenlerin motivasyona yönelik bakış açılarını kendi zihin süzgecinden geçirmeleri ve kendi cümleleriyle motivasyona yönelik tanımlar yapmaları istenmiştir. Çalışmanın nicel kısmında ise imalat işletmesi ile hizmet işletmesinin çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen faktörler belirlenerek iki sektör arasında oluşan farklılıklar araştırılmıştır. Ayrıca motivasyonu etkileyen faktörlerin demografik bilgilere göre farklılık yaratıp yaratmadığı da araştırılmıştır.

Araştırmanın modeli, imalat ve hizmet işletmelerinde gerçekleşen görüşmeler sırasında gözlem yaparak ve literatürde konu ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalar incelenerek ortaya çıkmıştır. Araştırma modelinin şekli araştırmacının belirlediği hipotezlerle sınırlı şekilde meydana gelmiştir.

Araştırmanın modelinin belirlenmesinde yordayıcı ilişkisel (korelasyonel araştırma) modeli esas alınmıştır. Tekbıyık'a göre Yordayıcı ilişkisel (korelasyonel araştırma) modeli, değişkenlerin arasında bulunan bağlantıyı açıklama ve bu bağlantıya göre sonuçları tahmin etme şeklinde fırsat sunmaktadır (Tekbıyık,2015,101-103). Diğer bir ifadeyle korelasyonel araştırma, en az iki değişkenin arasında bulunan ilişkinin hiçbir şekilde araştırmaya dahil olan değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği bir yöntemdir (Büyüköztürk vd.,2017,15).

**Şekil 10 : Araştırmanın Modeli**



Şekil 10'da bulunan araştırma modeli anket çalışmasının uygulanması sırasında birebir diyaloglara ve gözlemlere dayalı şekilde ortaya çıkmıştır. Yapılan gözlemler sonucunda imalat ve hizmet işletmesinde bulunan

işgörenlerin motivasyonları ekonomik faktörlerden aynı oranda etkilendikleri yani fark bulunmadığı sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerden ise farklı oranlarda etkilendikleri gözlemlenmiştir.

**Tablo 8: Hipotezler**

<b>H1-0</b>	Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark yoktur.
<b>H1-A (H1-1)</b>	Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark vardır.
<b>H2-0</b>	Sosyo – psikolojik faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark yoktur.
<b>H2-A (H2-1)</b>	Sosyo – psikolojik faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark vardır.
<b>H3-0</b>	Örgütsel faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark yoktur.
<b>H3-A (H3-1)</b>	Örgütsel faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark vardır.
<b>H4</b>	Ekonomik değişkenler ile sosyo – psikolojik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
<b>H5</b>	Sosyo – psikolojik değişkenlerle örgütsel değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
<b>H6</b>	Ekonomik değişkenlerle örgütsel değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
<b>H7-0</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark yoktur.
<b>H7A(H7-1)</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark vardır.
<b>H8-0</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark yoktur.
<b>H8-A(H8-1)</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark vardır.
<b>H9-0</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark yoktur.



<b>H9-A(H9-1)</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark vardır.
<b>H10-0</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark yoktur.
<b>H10-A(H10-1)</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark vardır.
<b>H11-0</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark yoktur.
<b>H11-A(H11-1)</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark vardır.
<b>H12-0</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark yoktur.
<b>H12-A(H12-1)</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark vardır.
<b>H13-0</b>	Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark yoktur.
<b>H13-A(H13-1)</b>	Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark vardır.
<b>H14-0</b>	Sosyo - psikolojik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark yoktur.
<b>H14-A(H14-1)</b>	Sosyo - psikolojik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark vardır.
<b>H15-0</b>	Örgütsel faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark yoktur.
<b>H15-A(H15-1)</b>	Örgütsel faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark vardır.
<b>H16-0</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark yoktur.
<b>H16-A(H16-1)</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark vardır.

<b>H17-0</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark yoktur.
<b>H17-A(H17-1)</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark vardır.
<b>H18-0</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark yoktur.
<b>H18-A(H18-1)</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark vardır.
<b>H19-0</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark yoktur.
<b>H19-A(H19-1)</b>	Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark vardır.
<b>H20-0</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark yoktur.
<b>H20-A(H20-1)</b>	Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark vardır.
<b>H21-0</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark yoktur.
<b>H21-A(H21-1)</b>	Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark vardır.
<b>H22-0</b>	İmalat işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.
<b>H22-A(H22-1)</b>	İmalat işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.
<b>H23-0</b>	Hizmet işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.
<b>H23-A(H23-1)</b>	Hizmet işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

<b>H24-0</b>	İmalat işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.
<b>H24-A(H24-1)</b>	İmalat işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.
<b>H25-0</b>	Hizmet işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.
<b>H25-A(H25-1)</b>	Hizmet işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.
<b>H26-0</b>	İmalat işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.
<b>H26-A(H26-1)</b>	İmalat işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.
<b>H27-0</b>	Hizmet işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.
<b>H27-A(H27-1)</b>	Hizmet işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

### 3.7. Araştırmaya Katılan İş Görenlere Yönelik Demografik Bulgular

#### 3.7.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Cinsiyet Dağılımı

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan demografik sorularla elde edilen işgörenlerin kişisel bilgilerine ait bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 9: İş görenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı**

		Cinsiyetiniz		Total	
		Erkek	Kadın		
Sektör	İmalat	Sıklık	45	5	50
		Yüzde %	45,0	5,0	50,0
	Hizmet	Sıklık	42	8	50
		Yüzde %	42,0	8,0	50,0
Toplam		Sıklık	87	13	100

	Yüzde %	100,0	100,0	100,0
--	---------	-------	-------	-------

Tablo 9’da görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin %45’i erkek %5’i kadın şeklindedir. Hizmet sektöründeki dağılım ise %42 erkek %8 kadındır.

**Tablo 10: İş görenlerin Yaşlara Göre Dağılımı**

		Yaş Dağılımı				Toplam	
		20 - 30	31 - 35	36 - 40	41 ve üzeri		
Sektör	İmalat	Sıklık	18	14	12	6	50
		Yüzde %	18,0	14,0	12,0	6,0	50,0
	Hizmet	Sıklık	7	21	13	9	50
		Yüzde %	7,0	21,0	13,0	9,0	50,0
Toplam		Sıklık	25	35	25	15	100
		Yüzde %	25,0	35,0	25,0	15,0	100,0

Tablo 10’da görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin %18’i 20 – 30 yaş aralığında, %14’ü 31 – 35 yaş aralığında, %12’si 36 – 40 yaş aralığında, %6’sı 41 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Hizmet sektöründe bulunan işgörenlerin yaş aralıklarına bakıldığında %7’si 20 – 30 yaş aralığında, %21’i 31-35 yaş aralığında, %13’ü 36 – 40 yaş aralığında, %9’u ise 41 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

**Tablo 11: İş görenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı**

		Öğrenim Durumu Dağılımı						Toplam	
		İlkokul	Ortaokul	Lise ve dengi	Yüksek okul	Lisans	Yüksek lisans		
Sektör	İmalat	Sıklık	0	2	28	7	10	3	50
		Yüzde %	0,0	2,0	28,0	7,0	10,0	3,0	50,0
	Hizmet	Sıklık	0	0	8	29	12	1	50
		Yüzde %	0,0	0,0	8,0	29,0	12,0	1,0	50,0
Toplam		Sıklık	0	2	36	36	22	4	100
		Yüzde %	0,0	2,0	36,0	36,0	22,0	4,0	100,0

Tablo 11’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin %2’si ortaokul, %28’si lise ve dengi okullardan mezun, %7’si yüksekokul, %10’u lisans, %3’ü ise yüksek lisans mezunudur. Çalışmaya dahil olan hizmet sektörü işgörenlerinin eğitim durumu incelendiğinde ilk okul ve orta okul mezunu çalışan bulunmamakta %8’i lise ve dengi, %29’u yüksekokul, %12’si lisans ve %1’i yüksek lisans mezunudur.

**Tablo 12: İş görenlerin Medeni Durum Dağılımı**

			Medeni durum		Toplam
			Evli	Bekar	
Sektör	İmalat	Sıklık	29	21	50
		Yüzde %	29,0	21,0	50,0
	Hizmet	Sıklık	44	6	50
		Yüzde %	44,0	6,0	50,0
Toplam		Sıklık	73	27	100
		Yüzde %	73,0	27,0	100,0

Tablo 12’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin %29’u evli %21’i bekârdır. Çalışmaya dahil olan hizmet sektörü işgörenlerinin medeni durumu incelendiğinde %44’ü evli %6’sı bekar olduğu görülmektedir.

**Tablo 13: İş görenlerin Pozisyon Dağılımı**

Pozisyonlar		Sektör		Toplam
		İmalat	Hizmet	
Teknik Müdür	Sıklık	15	0	15
	Yüzde %	15,0	0,0	15,0
Şef	Sıklık	10	0	10
	Yüzde %	10,0	0,0	10,0
Vardiya Sorumlusu	Sıklık	8	0	8

	Yüzde %	8,0	0,0	8,0
Operatör	Sıklık	17	0	17
	Yüzde %	17,0	0,0	17,0
Ekip Lideri	Sıklık	0	12	12
	Yüzde %	0,0	12,0	12,0
Kurumsal Müşteri Temsilcisi	Sıklık	0	5	5
	Yüzde %	0,0	5,0	5,0
Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	Sıklık	0	4	4
	Yüzde %	0,0	4,0	4,0
Sipariş Yetkilisi	Sıklık	0	6	6
	Yüzde %	0,0	6,0	6,0
Müşteri Temsilcisi	Sıklık	0	11	11
	Yüzde %	0,0	11,0	11,0
Tekniker	Sıklık	0	12	12
	Yüzde %	0,0	12,0	12,0
Toplam	Sıklık	50	50	100
	Yüzde %	50,0	50,0	100,0

Tablo 13’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin %15’i teknik müdür, %10’u şef, %8’i vardiya sorumlusu, %17’si operatör olarak çalışmaktadır. Çalışmaya dâhil olan hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin çalıştığı pozisyonlara bakıldığında %12’si ekip lideri, %5’i kurumsal müşteri temsilcisi, %4’ü müşteri memnuniyet yetkilisi, %6’sı sipariş yetkilisi, %11’i müşteri temsilcisi, %12’si ise tekniker olarak çalışmaktadır.

**Tablo 14: İş görenlerin Gelir Dağılımı**

Gelir Düzeyi		Sektör		Toplam
		İmalat	Hizmet	
Asgari Ücret	Sıklık	18	5	23
	Yüzde %	18,0	5,0	23,0
1603 - 1999 TL	Sıklık	14	4	18
	Yüzde %	14,0	4,0	18,0
2000 - 2499 TL	Sıklık	15	12	27
	Yüzde %	15,0	12,0	27,0

2500 - 2999 TL	Sıklık	1	11	12
	Yüzde %	1,0	11,0	12,0
3000 TL ve üzeri	Sıklık	2	18	20
	Yüzde %	2,0	18,0	20,0
Total	Sıklık	50	50	100
	Yüzde %	50,0	50,0	100,0

Tablo 14’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin %18’si asgari ücret, %14’ü 1603 – 1999 TL aralığında, %15’i 2000 – 2499 TL aralığında, %1’i 2500 – 2999 TL aralığında, %2’si ise 3000TL ve üzeri aralığında gelir elde etmektedir. Çalışmaya dahil olan ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin ise, %5’i asgari ücret, %4’ü 1603 – 1999 TL aralığında, %12’si 2000 -2499 TL aralığında, %11’i 2500 – 2999 TL aralığında, %18’i ise 3000 TL ve üzeri gelir elde ettiği görülmektedir.

**Tablo 15: İş görenlerin Deneyim Süresi Dağılımı**

Deneyim Süreleri		Sektör		Toplam
		İmalat	Hizmet	
1 yıldan az	Sıklık	0	0	0
	Yüzde %	0,0	0,0	0,0
1 ve 3 yıl	Sıklık	18	6	24
	Yüzde %	18,0	6,0	24,0
4 ve 6 yıl	Sıklık	14	6	20
	Yüzde %	14,0	6,0	20,0
7 ve 9 yıl	Sıklık	6	8	14
	Yüzde %	6,0	8,0	14,0
10 ve 12 yıl	Sıklık	1	15	16
	Yüzde %	1,0	15,0	16,0
13 ve 15 yıl	Sıklık	6	3	9
	Yüzde %	6,0	3,0	9,0
16 yıl ve üzeri	Sıklık	5	12	17
	Yüzde %	5,0	12,0	17,0
Toplam	Sıklık	50	50	100
	Yüzde %	50,0	50,0	100,0

Tablo 15’de görüldüğü üzere çalışmaya katılan ve imalat işletmelerinde bulunan işgörenler %1’i 1 yıldan az, yüzde %17’si 1 - 3 yıl aralığında %14’ü 4 – 6 yıl aralığında, %6’sı 7 – 9 yıl aralığında, %1’i 10 – 12 yıl aralığında ve %6’sı 13 – 15 yıl aralığında deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışmaya dahil olan ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenler ise, 1 – 3 yıl aralığında %6, 4 – 6 yıl aralığında %6, 7 – 9 yıl aralığında %8, 10 – 12 yıl aralığında %15, 13 – 15 yıl aralığında %3, 16 yıl ve üzeri %12 deneyime sahip olduğu görülmektedir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin içerisinde 1 yıldan az deneyime sahip işgören bulunmaktadır.

### 3.8. İş Görenlerin Motivasyonunu Ait Bulgular

#### 3.8.1. İmalat İşletmelerinde Bulunan İş Görenlere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara Yönelik İçerik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasının bir diğer bölümünü oluşturan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu başlık altında imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin vermiş olduğu cevaplar analiz edilmiştir. Araştırmamızda bulunan açık uçlu sorular şu şekildedir:

- 1- Sizce motivasyon nedir?
- 2- İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?

İmalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin “Sizce motivasyon nedir?” sorusuna vermiş olduğu cevaplar aşağıda bulunan tabloda analiz edilmiştir.

**Tablo 16: İmalat işletmesine ait bir işgören olarak sizce motivasyon nedir?**

İlgili Konu	Söylemler	Sayı
<b>Çalışma Ortamı</b>	Çalışma ortamında çalışanın verimliliğini arttıran olumlu faaliyetlerdir (2), huzurlu çalışmak (7), güvenli çalışma ortamı (1).	<b>10</b>
<b>İş Disiplini</b>	İş disiplini, yaptığın işi en iyi şekilde yapmak, yaptığın şeyi sevmek (5), Yapacağın bir işe kendi odaklama, hazırlamak (1), Bence motivasyon	<b>7</b>



	ilgilendiği iş harici başka hiçbirşeyi düşünmeden kendisini işe vermektedir(1).	
<b>Genel Tanım</b>	Bir işi yapma arzudur. Motivasyon davranışlarıma enerji veren ve harekete geçmemi sağlayan güçtür (2), Verilen işi veya görevi yapma arzusu ve coşkusudur(1), Stres iş kaygısı ve gelecek kaygısı altında iş yapma ve sonuçlandırma istek ve arzudur (1), Bireylerin belli bir amaca ulaşmaları için kendi arzuları ve istekleriyle davranmalarıdır (1).	<b>5</b>
<b>İletişim</b>	Çalışma arkadaşları, Güler yüzlü samimi bir ekip, verilen değer, karşılıklı sevgi ve saygı (1), Motivasyon işçinin ruh halidir. Patrondan başlayıp müdür ve amirlerin işçiyi etkilemesidir(1), Onlara güzel ve saygılı davranmalarıdır (2).	<b>4</b>
<b>Maddi ve Manevi ihtiyaçlar</b>	Herhangi bir kişiyi maddi ve manevi mutlu etmek (2), Maddi ve manevi doyumludur(1), Hak edinebiliyorsa seni motive eder(1).	<b>4</b>
<b>Güven</b>	Çalışanlara güven vermek (2),Çalıştığımız firmanın bize gerekli imkanı ve güveni göstermesi (1)	<b>3</b>
<b>Grup şeklinde çalışma</b>	Ekip çalışması (3).	<b>3</b>
<b>Takdir</b>	Yaptığım işin takdir edilmesi(2).	<b>2</b>

Tablo 16 incelendiğinde imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyon nedir? sorusuna; çalışma ortamı (10 kez), iş disiplini (7 kez), genel tanım (5 kez), iletişim (4 kez), maddi ve manevi beklentiler (4 kez), grup halinde çalışmak (3 kez), takdir (2 kez), şekilde sık yanıt verdikleri gözlemlenmiştir.

Aşağıda bulunan tabloda ise, imalat işletmesinde bulunan işgörenlere yönlendirilen “İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar analiz edilmiştir.

**Tablo 17: İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?**

<b>İlgili Konu</b>	<b>Söylemler</b>	<b>Sayı</b>
<b>İletişim</b>	Tanıdık arkadaşlarla beraber çalışmak (1), çalışma arkadaşları ve mesleği sevmek (1), Takım arkadaşları (1), iş yerinde arkadaşlarla uyum (1), yaptığınız işe düşüncelerine duyulan saygı ve alt üst ilişkisindeki samimiyet (2), Güler yüzlü ekip arkadaşları olması (1), Çalışma arkadaşlarımın bilgili, saygılı mutlu bir şekilde çalışması beni mutlu eder(1), Anlaştığım çalışma arkadaşlarımın olması(1).	<b>9</b>
<b>Bulunmuyor.</b>	Yok (6).	<b>6</b>
<b>Zorunluluk</b>	Çalışma zorunluluğu (1), iş bulamama riski(2), Mecburiyet(1), iş kaybetme kaygısı (1),	<b>5</b>
<b>Çalışma ortamı</b>	Sağlıklı ve huzurlu çalışma ortamı (3), İş ortamımın güzel olması (1).	<b>4</b>
<b>Ekip Çalışması</b>	Disiplin sistemli ve ekip ruhuyla çalışmak (1), Ekip halinde sorunsuz şekilde işimi teslim etmek(1), çalışma ekibim ile sistemli ve planlı şekilde iş yürütebilmem (1), ekip olarak çalışmak motive ediyor (1).	<b>4</b>
<b>Güvence</b>	Sigortamın yatması (2), iş garantisi (1).	<b>3</b>
<b>Ücret</b>	Düzenli şekilde maaşımı alabilmem (2), ücret dolgunluğu (1), Maddi gelirin yüksek olması(1).	<b>3</b>
<b>İş sevgisi</b>	İşi severek yapmak (3).	<b>3</b>

Tablo 17 incelendiğinde imalat işletmesinde bulunan işgörenleri motive eden unsurlar; iletişim (9 kez), bulunmuyor (6 kez), zorunluluk (5

kez), çalışma ortamı (4 kez), ekip çalışması (4 kez), güvence (3 kez), ücret (3 kez), iş sevgisi (3 kez) şeklinde sık cevap verdikleri gözlemlenmiştir.

### 3.8.2. Hizmet İşletmesinde Bulunan İş Görenlere Yöneltilen Açık Uçlu Sorulara Yönelik İçerik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışmasının bir diğer bölümünü oluşturan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar incelenmiştir. Bu başlık altında hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin vermiş olduğu cevaplar analiz edilmiştir.

Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin “Sizce motivasyon nedir?” sorusuna vermiş olduğu cevaplar aşağıda bulunan tabloda analiz edilmiştir.

**Tablo 18: Hizmet işletmesine ait bir işgören olarak sizce motivasyon nedir?**

İlgili Konu	Söylemler	Sayı
<b>Gelir</b>	Emeğin Karşılığını almaktır(4), zamanında ödenen ücret(1), ücret ve hak iyileştirilmesi(1), iyi bir ücret(2), Para(3).	<b>11</b>
<b>Ast – Üst İlişkisi</b>	Yönetici anlayışı (1), Çalışan insanlara yöneticilerin tarafından gaz verilmesidir(1), Yöneticilerin samimi bir havada personellerine baskı yapmadan motive etmesi etkili olur(1), Ekibinizdeki ast – üst pozisyonlarındaki çalışma arkadaşlarınızla uyum içerisinde çalışmak(1).	<b>4</b>
<b>Genel Tanım</b>	Yapacağımız iş için bize enerji veren,harekete geçiren güçtür (1), Çalışanları belirli bir amaca hareket ettirmek için yapılan çabadır(1), Motivasyon istenileni elde etmek, istenilen seviyeye ulaştırmak için gereken güçtür(1).	<b>3</b>

<b>İletişim</b>	İş yerine sabah gittiğimizde güler yüzlü arkadaşlarla aynı ortamı solumak(1), Birlik ve beraberlik içerisinde ekip arkadaşarımla huzurlu çalışmak (1).	<b>2</b>
-----------------	--	----------

Tablo 18 incelendiğinde hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin “sizce motivasyon nedir?” sorusuna vermiş olduğu sık yanıtlar; gelir (11 kez), Ast – üst ilişkisi (4 kez), Genel Tanım (3 kez), iletişim (2 kez) şeklindedir.

Aşağıda bulunan tabloda ise, hizmet işletmesinde bulunan işgörenlere yönlendirilen “İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar analiz edilmiştir.

**Tablo 19: İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?**

<b>İlgili Konu</b>	<b>Söylemler</b>	<b>Sayı</b>
<b>Ücret</b>	Ücret ve hak iyileştirmeleri(2), Ücret(1), Yaptığın işe karşı ekonomik olarak hakkını alma (3), para ama hakkım olan fazlası değil (1), Maaş (1), hakkaniyetli maaş (1), iyi düzeyde gelir (2), hakkım olanın maddi olarak verilmesi (1).	<b>12</b>
<b>İletişim</b>	İş arkadaşarımla iyi vakit geçiriyorum (1), çalışan yönetici arasında ve iş arkadaşarı arasında sağlıklı iletişim (1), Birlikte çalışılan iş arkadaşarı(1),Ekip arkadaşarı (1), Ekip arkadaşarımların ruh halinin iyi olması (1), yöneticiler ve çalışma arkadaşarımların tutum ve davranışları(1), İş yerinde arkadaşarıyla uyumlu çalışmak, iş arkadaşarı ile samimi bir sevgi ve saygı ortamında çalışmak(1), çalışma arkadaşarımların saygınlığı (1), insanların güler yüzlü ve pozitif davranışları (1), Arkadaşarımların bana yaklaşımı(1), Sadece iş arkadaşarımla iyi vakit geçiriyorum (1).	<b>11</b>
<b>Takdir</b>	Takdir(1), hakkım olanın adil şekilde sözlü ve	<b>7</b>

	yazılı olarak verilmesi (1), Yaptığım işin karşılığı olarak takdir edilmek (1),yaptığım işin takdir edilmesi (2),yaptığım işin beğenilmesi takdir görmesi (1), Takdir görmek(1).	
<b>Ücret Artışı</b>	Maaşıma hak ettiğim kadar zam (1), Aylık ücretimdeki iyileşme (1), Maaşımın artırılmasıdır (1), Maaşıma yapılan zam (1), maaş artışı (1).	<b>5</b>
<b>İş ortamı</b>	Birbirine anlayışla karşıladığı huzurlu bir çalışma ortamı (1), çalışma ortamı (2), iyi çalışma ortamının sağlanması (1), iş yerinde huzurlu,sağlıklı bir iş ortamı olması (1).	<b>5</b>
<b>Ast – Üst İlişkisi</b>	Yöneticilerin saygısı (1), yöneticilerin iş sonunda memnun ve mutlu olabilmesi (1), Üstlerin gaza gelecek şekilde konuşması (1), çalışanların yöneticiler tarafından adil olması(1), üst – alt çalışanların eleştiriye açık olması (1).	<b>5</b>
<b>Bulunmuyor</b>	İş yerinde motive edici bir şey yok(1), yok(1).	<b>2</b>

Tablo 19 incelendiğinde hizmet işletmesinde bulunan işgörenlere yöneltilen “sizi en çok motive eden unsur ve unsurlar nelerdir?” sorusuna vermiş olduğu yanıtlar incelenmiştir. Yapılan incelemede; ücret (12 kez), iletişim (11 kez), takdir (7 kez), ücret artışı (5 kez), iş ortamı (5 kez), ast – üst ilişkisi (5 kez), bulunmuyor (2 kez) şeklinde sık cevaplar verildiği gözlemlenmiştir.

### 3.8.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Korelasyon Analizi

Faktör analizi aşamasında kat sayısı yeterli bulunan değişkenler ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel olmak üzere üç ana gruplar halinde değerlendirilmiş ve bu grupları oluşturan değişkenlerin ortalamaları alınarak yeni birer ölçeğe atanmıştır. Bu işlemin ardından elde edilen yeni değişkenlerin normallik seviyesi istenilen düzeyde bulunmaması üzerine değişkenler kara kök dönüşümü uygulanmıştır. Kara kök dönüşümü ile elde edilen değişkenler istenilen normallik düzeyine ulaşmıştır.

Karakök işlemi ile oluşturulan yeni değişkenler;

- ekonomik : Ekonomik Faktörler
- sosyopsikolojik : Sosyo – Psikolojik Faktörler
- örgütsel : Örgütsel Faktörler şeklindedir.

**Tablo 20: Korelasyon Analizi**

Değişkenler		ekonomik	sosyopsikolojik	Örgütsel
ekonomik	Pearson Korelasyon	1	-,239*	-,238*
	Sig. (2-tailed)		,016	,017
sosyopsikolojik	Pearson Korelasyon	-,239*	1	,876**
	Sig. (2-tailed)	,016		,000
örgütsel	Pearson Korelasyon	-,238*	,876**	1
	Sig. (2-tailed)	,017	,000	

\*. Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

\*\*. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed).

N=100

Araştırmaya katılan 100 işgörenin likert ölçeğini oluşturan ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlere vermiş oldukları yanıtlara yönelik Tablo 20’de korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 20’de ekonomik faktörlerin sosyo- psikolojik faktörler ile arasındaki korelasyon katsayısı ( $r = -0,239$ ) olarak görülmüştür. Bu değer doğrultusunda ekonomik faktörler ile sosyo – psikolojik faktörler arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Ekonomik faktörlerin örgütsel faktörlerle arasındaki bulunan ilişkiye bakıldığında korelasyon kat sayısı ( $r = -0,238$ ) şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda ekonomik faktörlerin örgütsel faktörlerle negatif yönlü bir ilişkisi bulunduğu söylenebilir.

Tablo 20’de sosyal faktörlerin örgütsel faktörlerle olan ilişkisine bakıldığında korelasyon kat sayısı ( $r = 0,876$ ) olarak gözlemlenmektedir. Bu değer yapılan araştırmada bulunan ve işgörenlerin motivasyonunu etkileyen

sosyal faktörler ile örgütsel faktörlerin arasında pozitif yönlü bir ilişkisi bulunduğunu göstermektedir.

Bu analiz doğrultusunda;

**H4:** Ekonomik değişkenler ile sosyo – psikolojik değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

**H5:** Sosyo – psikolojik değişkenlerle örgütsel değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

**H6:** Ekonomik değişkenlerle örgütsel değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezlere yönelik aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**H4:** Bulgular bu hipotezi desteklememektedir. Tablo 20’de görülebileceği gibi bu iki değişken arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki vardır (-,239; ,017).

**H5:** Bulgular bu hipotezi desteklemektedir. Tablo 20’de görülebileceği gibi bu iki değişken arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde yüksek bir korelasyon vardır (,876; ,000).

**H6:** Bulgular bu hipotezi desteklememektedir. Tablo 20’de görülebileceği gibi iki değişken arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif bir korelasyon vardır (-,238;,017).

#### **3.8.4. İş Görenlerin Sektörlerine Göre Motivasyonları Etkileyen Faktörlerin Analizi**

Bu bölümde imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin sektörel olarak meydana gelen farklılıklara istinaden motivasyonlarını etkileyen faktörler (ekonomik – sosyo / psikolojik – örgütsel) analiz edilmiştir. Sektörel olarak oluşan bu farklılık ile işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri analiz ederken Bağımsız İki Örnek T Testinden faydalanılmıştır. Bu analizdeki amaç, işgörenlerin anket çalışmasında bulunan likert ölçeğine verdikleri yanıtların ortalamalarını belirlemektir.

Aşağıda bulunan tabloda imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin anket çalışmasına verdikleri yanıtların Bağımsız İki Örnek T Testi sayesinde elde edilen ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 21: Sektörlerine Göre İş Gören Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi**

Grup İstatistikleri					
Değişken	Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Ortalama Hata
Ekonomik	İmalat	50	1,4731	,37802	,05346
	Hizmet	50	1,2645	,22818	,03227
Sosyo psikolojik	İmalat	50	2,1086	,11921	,01686
	Hizmet	50	2,1223	,14293	,02021
Orgütsel	İmalat	50	2,0815	,12693	,01795
	Hizmet	50	2,1087	,16825	,02379

**Tablo 22: Sektörlere göre Bağımsız İki Örnek T Testi**

Bağımsız İki Örnek T Testi			
		Varyansların eşitliği için Levene's Testi	Ortalamaların eşitliği için T-Testi
		Sig.	Sig. (2-tailed)
Ekonomik	Eşit varyans varsayımı	,000	,001
	Eşit olmayan varyans varsayımı		,001
Sosyo Psikolojik	Eşit varyans varsayımı	,959	,604
	Eşit olmayan varyans varsayımı		,604
Orgütsel	Eşit varyans varsayımı	,818	,365
	Eşit olmayan varyans varsayımı		,365

Tablo 21 incelendiğinde imalat ve hizmet işletmelerinde uygulanan anket çalışmasına yönelik işgörenlerin vermiş olduğu yanıtların ortalamaları yer almaktadır. İmalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyona



yönelik ekonomik bölümde yer alan sorulara verdiği yanıtların ortalaması 1,4731'dir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarına yönelik ekonomik bölümde yer alan sorulara verdiği yanıtların ortalaması 1,265'dir. Bu ortalamalara bakıldığında iki sektöründe işgörenleri ekonomik bağlamda sorulan sorulara yanıtları benzer niteliktedir. Ancak tablo 22'de Sig (2-tailed) değeri yüzde 95 güven aralığı içerisinde 0,05 oranından küçük ( $p=0,001 < 0,05$ ) olarak görülmektedir. Bu durumda imalat işletmesinde bulunan işgören ile hizmet işletmesinde bulunan işgörenin motivasyona yönelik ekonomik faktörlere bakış açısında bir farkı vardır denilebilir.

Bu analiz doğrultusunda;

**H1-0:** Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark yoktur.

**H1-A(H1-1):** Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark vardır.

İstatistiksel bulgular H1-0 hipotezini desteklememektedir. H1-A(H1-1) hipotezini desteklemektedir.

Tablo 21'de bulunan diğer bir değişken ortalaması da sosyo – psikolojik faktörlere yönelik ortalamadır. İmalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarına yönelik sosyo - psikolojik bölümde yer alan sorulara verdiği yanıtların ortalaması 2,1086'dır. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarına yönelik sosyo - psikolojik bölümde yer alan sorulara verdiği yanıtların ortalaması 2,1223'dür. Bu ortalamalara bakıldığında iki sektöründe işgörenleri sosyo - psikolojik bağlamda sorulan sorulara yanıtları benzer niteliktedir. Tablo 22'e bakıldığında Sig (2-tailed) değeri yüzde 95 güven aralığı içerisinde 0,05 oranından büyük ( $p=0,604 > 0,05$ ) olarak görülmektedir. Bu durumda imalat işletmesinde bulunan işgören ile hizmet işletmesinde bulunan işgörenin motivasyona yönelik sosyo -psikolojik faktörlere bakış açısında bir fark yoktur denilebilir.

Bu analiz doğrultusunda;

**H2-0:** Sosyo – psikolojik faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark yoktur.

**H2-A (H2-1):** Sosyo – psikolojik faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark vardır.

İstatistiksel bulgular H2-0 hipotezini desteklemektedir. H2-A(H2-1) hipotezini desteklememektedir.

Tablo 21’de bulunan son değişken ise örgütsel faktörlere yönelik değişkendir. İmalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarına yönelik örgütsel bölümde yer alan sorulara verdiği yanıtların ortalaması 2,08’dir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarına yönelik örgütsel bölümde yer alan sorulara verdiği yanıtların ortalaması 2,10’dur. Bu ortalamalara bakıldığında iki sektöründe işgörenleri örgütsel bağlamda sorulan sorulara yanıtları benzer niteliktedir. Tablo 22’e bakıldığında Sig (2-tailed) değeri yüzde 95 güven aralığı içerisinde 0,05 oranından büyük ( $p=0,365 > 0,05$ ) olarak görülmektedir. Bu durumda imalat işletmesinde bulunan işgören ile hizmet işletmesinde bulunan işgörenin motivasyona yönelik örgütsel faktörlere bakış açısında bir fark yoktur denilebilir.

Bu analiz doğrultusunda;

**H3-0:** Örgütsel faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark yoktur.

**H3-A (H3-1):** Örgütsel faktörlerin işgören motivasyonuna etkisi konusunda imalat ve hizmet işletmeleri ortalamaları arasında fark vardır.

İstatistiksel bulgular H3-0 hipotezini desteklemektedir. H3-A(H3-1) hipotezini desteklememektedir.

### **3.8.5. İş Görenlerin Yaşlarına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Analizi**

Araştırmaya katılan 100 işgörenin motivasyonlarını etkileyen faktörleri analiz ederken demografik bilgilere göre faktörlerde farklılık olup

olmadığı incelenmelidir. Bu nedenle araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına bağlı olarak motivasyonlarını etkileyen faktörlerin Tek Yönlü Anova Testi ile belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 23: İş gören motivasyonunu etkileyen ekonomik faktörlerin yaşlara göre analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) yaşınız?	(J) yaşınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
ekonomik	20 – 30	31 - 35	-,06489	,08668	,877
		36 - 40	-,06834	,09362	,885
		41 ve üzeri	,01233	,10811	,999
	31 – 35	20 - 30	,06489	,08668	,877
		36 - 40	-,00346	,08668	1,000
		41 ve üzeri	,07721	,10215	,874
	36 – 40	20 - 30	,06834	,09362	,885
		31 - 35	,00346	,08668	1,000
		41 ve üzeri	,08067	,10811	,878
	41 ve üzeri	20 - 30	-,01233	,10811	,999
		31 - 35	-,07721	,10215	,874
		36 - 40	-,08067	,10811	,878

Tablo 23’de araştırmaya katılan işgörenlerin ekonomik olarak motivasyonlarını etkileyen faktörlerin yaş aralıklarına göre gösterdiği farklılıklar analiz edilmiştir. Buna göre işletmelerde bulunan 36 – 40 yaş aralığındaki işgörenlerin motivasyonları ekonomik olarak 20 – 30 yaş (0,6834), 31 – 35 yaş (0,00346), 41 ve üzeri yaş (0,8067) aralığında bulunan işgörenlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Diğer yaş aralıklarına bakıldığında 20 – 30 yaş aralığında bulunan işgörenler ekonomik faktörlerden sadece 41 yaş ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörelere göre daha fazla etkilendirilmiştir. 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonu ekonomik olarak diğer yaş aralıklarından daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm yaş

aralıklarının karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H7-0:** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark yoktur.

**H7-A(H7-1):** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H7-0 hipotezini desteklemektedir. H7-A(H7-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 24: İş gören motivasyonunu etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin yaşlara göre analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) yaşınız?	(J) yaşınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Sosyo psikolojik	20 – 30	31 – 35	,00962	,03374	,992
		36 – 40	,05754	,03645	,396
		41 ve üzeri	,08898	,04208	,156
	31 – 35	20 – 30	-,00962	,03374	,992
		36 – 40	,04792	,03374	,490
		41 ve üzeri	,07936	,03977	,197
	36 – 40	20 – 30	-,05754	,03645	,396
		31 – 35	-,04792	,03374	,490
		41 ve üzeri	,03144	,04208	,878
	41 ve üzeri	20 – 30	-,08898	,04208	,156
		31 – 35	-,07936	,03977	,197
		36 – 40	-,03144	,04208	,878

Tablo 24'de işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerden olan sosyo – psikolojik faktörlerin yaşlara göre dağılımları gözlemlenmiştir. Tablo 24'de görülen ortalama farklarına bakıldığında 20 – 30 yaş aralığında bulunan işgörenlerin diğer yaş aralıklarına göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. 31 – 35 yaş aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonu 36 – 40 yaş, 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörenlerden

daha fazla sosyo – psikolojik faktörlerden etkilendiği, 36 – 40 yaş aralığında bulunan işgörenlerin 20 – 30 yaş aralığı ve 31 – 35 yaş aralığında bulunan işgörenlerden daha az etkilendiği, 41 ve üzeri yaş aralığından ise daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir. 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonu sosyo – psikolojik faktörlerden diğer tüm yaş aralığında bulunan işgörelere göre daha az etkilendiği belirlenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm yaş aralıklarının karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H8-0:** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark yoktur.

**H8-A(H8-1):** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H8-0 hipotezini desteklemektedir. H8-A(H8-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 25: İş gören motivasyonunu etkileyen örgütsel faktörlerin yaşlara göre analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) yaşıınız?	(J) yaşıınız?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Orgütsel	20 – 30	31 - 35	,04156	,03840	,701
		36 - 40	,07360	,04148	,292
		41 ve üzeri	,10857	,04790	,113
	31 – 35	20 - 30	-,04156	,03840	,701
		36 - 40	,03204	,03840	,838
		41 ve üzeri	,06701	,04526	,453
	36 – 40	20 - 30	-,07360	,04148	,292
		31 - 35	-,03204	,03840	,838

		41 ve üzeri	,03497	,04790	,885
	41 ve üzeri	20 - 30	-,10857	,04790	,113
		31 - 35	-,06701	,04526	,453
		36 - 40	-,03497	,04790	,885

Tablo 25’de işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerden olan örgütsel faktörlerin yaş dağılımlarına göre analizi yapılmıştır. Elde edilen ortalama farklarına göre; 20 – 30 yaş aralığında bulunan işgörenler 31 – 35 yaş, 36 – 40 yaş, 41 ve üzeri yaş aralıklarına göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmekte olduğu belirlenmiştir. 31 – 35 yaş aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonu örgütsel faktörlerden 20 – 30 yaş aralığında bulunan işgörenlerden daha az, 36 – 40, 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörenden daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir. 41 ve üzeri yaş aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonu örgütsel faktörlerden diğer yaş aralıklarına göre daha az etkilendiği görülmektedir.

Bu değerler doğrultusunda örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm yaş aralıklarının karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05’ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H9-0:** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark yoktur.

**H9-A(H9-1):** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından yaşlara göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H9-0 hipotezini desteklemektedir. H9-A(H9-1) hipotezini desteklememektedir.

### 3.8.6. İş Görenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Araştırmanın bu bölümünde imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin ekonomik, sosyo – psikolojik, örgütsel faktörlere likert ölçeğinde verdikleri yanıtların Tek Yönlü Anova Testi ile analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 26: İş görenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişkenler	(I) Öğrenim Durumunuz?	(J) Öğrenim Durumunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Ekonomik	Ortaokul	Lise ve dengi	,27199	,23131	,765
		Yüksekokul	,45890	,23131	,282
		Lisans	,27315	,23515	,773
		Yükseklisans	,37755	,27574	,649
	Lise ve dengi	Ortaokul	-,27199	,23131	,765
		Yüksekokul	,18691	,07505	,101
		Lisans	,00116	,08616	1,000
		Yükseklisans	,10556	,16781	,970
	Yüksekokul	Ortaokul	-,45890	,23131	,282
		Lise ve dengi	-,18691	,07505	,101
		Lisans	-,18575	,08616	,206
		Yükseklisans	-,08135	,16781	,989
	Lisans	Ortaokul	-,27315	,23515	,773
		Lise ve dengi	-,00116	,08616	1,000
		Yüksekokul	,18575	,08616	,206
		Yükseklisans	,10440	,17306	,974
	Yükseklisans	Ortaokul	-,37755	,27574	,649
		Lise ve dengi	-,10556	,16781	,970
		Yüksekokul	,08135	,16781	,989
		Lisans	-,10440	,17306	,974

Tablo 26’de işgörenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyon etkileyen ekonomik faktörlerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan ortaokul mezunu işgörenlerin ekonomik faktörlere yönelik likert ölçeğine verdikleri yanıtlara göre lise ve dengi (0,27199), yüksekokul (0,45890), lisans

(0,27315), yüksek lisans (0,37755) ortalama farkları ile ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Lise ve dengi seviyesinde mezun olan işgörenler yüksek okul, lisans ve yüksek lisans düzeyine bulunan işgörenlere göre ekonomik faktörden fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir. Yüksek okul mezunları; lise ve dengi, lisans, yüksek lisans seviyesinde bulunan mezunlara kıyasla ekonomik faktörlerden daha az etkilendikleri gözlemlenmiştir. Lisans mezunları, lise ve dengi düzeyde bulunan işgörenlere göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmekte iken, yüksek okul ve yüksek lisans mezunlarına göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. Yüksek lisans mezunları ise, lise ve dengi ve lisans mezunlarından ekonomik faktörlere bağlı olarak motivasyonları daha az etkilenmekte, yüksek okul mezunlarına göre daha fazla etkilenmektedir.

Bu değerler doğrultusunda ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm eğitim düzeylerinin karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H10-0:** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark yoktur.

**H10-A(H10-1):** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H10-0 hipotezini desteklemektedir. H10-A(H10-1) hipotezini desteklememektedir.



**Tablo 27: İş görenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişkenler	(I) Öğrenim Durumunuz?	(J) Öğrenim Durumunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
sosyo psikolojik	Ortaokul	Lise ve dengi	-,09590	,09473	,849
		Yüksekokul	-,15030	,09473	,510
		Lisans	-,11712	,09631	,742
		Yükseklisans	-,08807	,11293	,936
	Lise ve dengi	Ortaokul	,09590	,09473	,849
		Yüksekokul	-,05441	,03074	,397
		Lisans	-,02123	,03529	,975
		Yükseklisans	,00783	,06873	1,000
	Yüksekokul	Ortaokul	,15030	,09473	,510
		Lise ve dengi	,05441	,03074	,397
		Lisans	,03318	,03529	,880
		Yükseklisans	,06224	,06873	,894
	Lisans	Ortaokul	,11712	,09631	,742
		Lise ve dengi	,02123	,03529	,975
		Yüksekokul	-,03318	,03529	,880
		Yükseklisans	,02906	,07088	,994
	Yükseklisans	Ortaokul	,08807	,11293	,936
		Lise ve dengi	-,00783	,06873	1,000
		Yüksekokul	-,06224	,06873	,894
		Lisans	-,02906	,07088	,994

Tablo 27 incelendiğinde araştırmaya katılan yüksekokul mezunu işgörenlerin sosyo - psikolojik faktörlere yönelik likert ölçeğine verdikleri yanıtlara göre ortaokul (0,15030), lise ve dengi (0,5441), lisans (0,03318) ve yükseklisans (0,6224) ortalama farkları ile işgörenlerin motivasyonları sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Ortaokul mezunların motivasyonları tüm diğer mezuniyet düzeylerine göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendiği gözlemlenmiştir. Lise ve dengi mezunların işgören motivasyonları sosyo – psikolojik faktörlerden ortaokul ve yükseklisans düzeyindeki mezunlarına göre daha fazla, yüksekokul ve lisans mezunlarına göre daha az etkilenmiştir.

Lisans düzeyindeki mezunların motivasyonları sadece yüksekökol mezunlarına göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilenmiş diğer mezuniyet seviyelerine göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilenmiştir.

Yüksek lisans düzeyinde mezun olan işgörenlerin motivasyonu ortaokul mezunlarına göre sosyo –psikolojik faktörlerden daha fazla etkilenmiş diğer mezuniyet seviyelerine göre daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda sosyo -psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm eğitim düzeylerinin karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H11-0:** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark yoktur.

**H11-A(H11-1):** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H11-0 hipotezini desteklemektedir. H11-A(H11-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 28: İş görenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişkenler	(I) Öğrenim Durumunuz?	(J) Öğrenim Durumunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
örgütsel	Ortaokul	Lise ve dengi	,01412	,10796	1,000
		Yüksekökol	-,05019	,10796	,990
		Lisans	-,04714	,10975	,993
		Yükseklisans	-,06774	,12869	,984

	Lise ve dengi	Ortaokul	-,01412	,10796	1,000
		Yüksekokul	-,06431	,03503	,359
		Lisans	-,06126	,04021	,550
		Yükseklisans	-,08186	,07832	,834
	Yüksekokul	Ortaokul	,05019	,10796	,990
		Lise ve dengi	,06431	,03503	,359
		Lisans	,00304	,04021	1,000
		Yükseklisans	-,01755	,07832	,999
	Lisans	Ortaokul	,04714	,10975	,993
		Lise ve dengi	,06126	,04021	,550
		Yüksekokul	-,00304	,04021	1,000
		Yükseklisans	-,02060	,08077	,999
	Yükseklisans	Ortaokul	,06774	,12869	,984
		Lise ve dengi	,08186	,07832	,834
		Yüksekokul	,01755	,07832	,999
		Lisans	,02060	,08077	,999

Tablo 28 incelendiğinde yüksek lisans düzeyinde mezun olan işgörenlerin motivasyonları; ortaokul (0,6774), lise ve dengi (0,8186), yüksekokul (0,1755), lisans (0,2060) ortalama farkları ile tüm mezuniyet seviyelerine göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

Ortaokul mezunu işgörenlerin motivasyonu sadece lise ve dengi seviyede mezun olan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendiği diğer mezun seviyelerinde bulunan işgörelere göre daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

Lise ve dengi düzeyde mezun olan işgörenlerin motivasyonu diğer tüm mezuniyet seviyelerine göre örgütsel faktörlerden daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

Yüksekokul düzeyinde mezun olan işgörenlerin motivasyonları yüksek lisans seviyesinde bulunan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilendiği diğer tüm mezuniyet seviyelerinde bulunan işgörelere göre daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

Lisans düzeyinde mezun olan işgörenlerin motivasyonları yüksekokul ve yüksek lisans mezunlarına göre örgütsel faktörlerden daha az etkilendiği, ortaokul ve lise düzeyinde mezun olan işgörelere göre daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm eğitim düzeylerinin karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H12-0:** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark yoktur.

**H12-A(H12-1):** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından eğitim düzeylerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H12-0 hipotezini desteklemektedir. H12-A(H12-1) hipotezini desteklememektedir.

### **3.8.7. İş Görenlerin Medeni Durumlarına Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi**

Araştırmaya dahil olan katılımcılardan istenilen demografik bilgilerin bir diğeri de medeni durumlarıdır. Bir işgörenin evli ya da bekar olması iş yaşamlarındaki beklentilerinde farklılık yaratabilir. Bu nedenle çalışmamıza katılan katılımcıların likert ölçeğine vermiş olduğu yanıtların ne düzeyde farklılık gösterdiğini belirlemek gerekmektedir. Evli ve bekar bağımsız değişkenler Bağımsız İki Örnek T Testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 29: Medeni durumlarına göre işgören motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi**

Değişken		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Ortalama Hata
	Medeni durumunuz?				

ekonomik	Evli	73	1,3391	,31391	,03674
	Bekar	27	1,4490	,35667	,06864
Sosyo psikolojik	Evli	73	2,1139	,13850	,01621
	Bekar	27	2,1194	,11099	,02136
Orgutsel	Evli	73	2,0894	,16114	,01886
	Bekar	27	2,1104	,11037	,02124

**Tablo 30: Medeni durumlara göre bağımsız iki örnek t testi**

Değişken		Varyansların eşitliği için Levene's Testi	Ortalamaların eşitliği için T-testi
		Sig.	Sig. (2-tailed)
ekonomik	Eşit varyans varsayımı	,332	,137
	Eşit olmayan varyans varsayımı		,165
sosyo psikolojik	Eşit varyans varsayımı	,815	,855
	Eşit olmayan varyans varsayımı		,840
orgutsel	Eşit varyans varsayımı	,674	,534
	Eşit olmayan varyans varsayımı		,463

Tablo 29 incelendiğinde imalat ve hizmet işletmelerinde uygulanan anket çalışmasına yönelik evli ve bekar katılımcıların likert ölçeğiyle kendilerine yöneltilen sorulara vermiş olduğu cevapların ortalamaları yer almaktadır. Ekonomik faktörlere yönelik evli katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalaması 1,3391 iken bekar katılımcıların vermiş olduğu cevapların ortalaması 1,4490 olarak görülmüştür. Tablo 30'da Sig (2-tailed) değeri yüzde 95 güven aralığı içerisinde 0,05 oranından büyük ( $p=0,137 > 0,05$ ) olarak görülmektedir. Bu durumda evli ve bekar katılımcıların işgören motivasyonlarına yönelik ekonomik faktörlere bakış açılarında bir fark yoktur denilebilir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H13-0** :Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark yoktur.

**H13-A(H13-1)** : Ekonomik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark vardır.

İstatistiksel bulgular H13-0 hipotezini desteklemektedir. H13-A (H13-1) hipotezini desteklememektedir.

Tablo 29’da araştırmaya katılan katılımcıların motivasyonlarına yönelik sorulan sosyo – psikolojik sorulara vermiş olduğu yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Evli katılımcılar sosyo – psikolojik faktörlere yönelik sorulan sorulara 2,1139 bekar katılımcılar ise 2,1194 ortalama ile yanıt vermişlerdir. Tablo 30’da Sig (2-tailed) değeri yüzde 95 güven aralığı içerisinde 0,05 oranından büyük ( $p=0,855 > 0,05$ ) olarak görölmektedir. Bu durumda evli ve bekar katılımcıların işgören motivasyonlarına yönelik sosyo – psikolojik faktörlere bakış açılarında bir fark yoktur denilebilir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H14-0** :Sosyo - psikolojik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark yoktur.

**H14-A(H14-1)** : Sosyo - psikolojik faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark vardır.

İstatistiksel bulgular H14-0 hipotezini desteklemektedir. H14-A (H14-1) hipotezini desteklememektedir.

Tablo 29’da araştırmaya katılan katılımcıların motivasyonlarına yönelik sorulan örgütsel sorulara vermiş olduğu yanıtların ortalamaları yer almaktadır. Evli katılımcılar örgütsel faktörlere yönelik sorulan sorulara 2,0894 bekar katılımcılar ise 2,1104 ortalama ile yanıt vermişlerdir. Tablo 30’da Sig (2-tailed) değeri yüzde 95 güven aralığı içerisinde 0,05 oranından büyük ( $p=0,534 > 0,05$ ) olarak görölmektedir. Bu durumda evli ve bekar katılımcıların işgören motivasyonlarına yönelik örgütsel faktörlere bakış açılarında bir fark yoktur denilebilir.

Bu bulgular doğrultusunda;

**H15-0** :Örgütsel faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark yoktur.

**H15-A(H15-1)** : Örgütsel faktörün işgören motivasyonuna etkisi konusunda medeni durumlarının ortalamaları arasında fark vardır.

İstatistiksel bulgular H15-0 hipotezini desteklemektedir. H15-A (H15-1) hipotezini desteklememektedir.

### 3.8.8. İş Görenlerin Deneyim Sürelerine Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Araştırmaya katılan imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenin motivasyonlarını etkileyen faktörleri analiz ederken demografik bilgilere göre faktörlerde farklılık olup olmadığı incelenmelidir. Bu nedenle araştırmaya katılan işgörenlerin deneyim sürelerine bağlı olarak motivasyonlarını etkileyen faktörlerin Tek Yönlü Anova Testi ile belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 31: İş görenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki çalışma süreniz?	(J) firmadaki çalışma süreniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Ekonomik	1 ve 3 yıl	4 ve 6 yıl	,01952	,09826	1,000
		7 ve 9 yıl	-,05195	,10914	,997
		10 ve 12 yıl	,14955	,10475	,710
		13 ve 15 yıl	,19086	,12685	,662
		16 yıl ve üzeri	,15853	,10288	,639
	4 ve 6 yıl	1 ve 3 yıl	-,01952	,09826	1,000
		7 ve 9 yıl	-,07147	,11309	,988
		10 ve 12 yıl	,13003	,10886	,838
		13 ve 15 yıl	,17134	,13027	,776
		16 yıl ve üzeri	,13901	,10706	,785
	7 ve 9 yıl	1 ve 3 yıl	,05195	,10914	,997
		4 ve 6 yıl	,07147	,11309	,988
		10 ve 12 yıl	,20150	,11877	,538
		13 ve 15 yıl	,24281	,13866	,502
		16 yıl ve üzeri	,21047	,11713	,473
	10 ve 12 yıl	1 ve 3 yıl	-,14955	,10475	,710
		4 ve 6 yıl	-,13003	,10886	,838
		7 ve 9 yıl	-,20150	,11877	,538
		13 ve 15 yıl	,04131	,13523	1,000
		16 yıl ve üzeri	,00897	,11304	1,000
13 ve 15 yıl	1 ve 3 yıl	-,19086	,12685	,662	

		4 ve 6 yıl	-,17134	,13027	,776
		7 ve 9 yıl	-,24281	,13866	,502
		10 ve 12 yıl	-,04131	,13523	1,000
		16 yıl ve üzeri	-,03234	,13379	1,000
	16 yıl ve üzeri	1 ve 3 yıl	-,15853	,10288	,639
		4 ve 6 yıl	-,13901	,10706	,785
		7 ve 9 yıl	-,21047	,11713	,473
		10 ve 12 yıl	-,00897	,11304	1,000
		13 ve 15 yıl	,03234	,13379	1,000

Tablo 31’de imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda 7 - 9 yıl deneyime sahip işgörenlerin motivasyonu 1 - 3 yıl (0,5195), 4 - 6 yıl (0,7147), 10 - 12 yıl (0,20150), 13 - 15 yıl (0,24281), 16 ve üzeri (0,21047) ortalama farklarıyla söz konusu deneyim sürelerine göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

1-3 yıl arası deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu yalnızca 7 - 9 yıl aralığında deneyim sahip olan işgörelere göre ekonomik faktörlerden az etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

4 – 6 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu 1 – 3 yıl aralığında deneyime ve 7 – 9 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

10 – 12 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu 13 - 15 yıl aralığında deneyime ve 16 ve üzeri yıl aralığında deneyime sahip olan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

13 – 15 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu tüm deneyim aralıklarına göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.



16 ve üzeri yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu yalnızca 13 -15 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörelere göre ekonomik faktörlerden fazla etkilendiği diğer tüm deneyim aralıklarına göre az etkilendiği gözlemlenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm deneyim sürelerinin karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H16-0:** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark yoktur.

**H16-A(H16-1):** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H16-0 hipotezini desteklemektedir. H16-A(H16-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 32: İş görenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo -psikolojik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki çalışma süreniz?	(J) firmadaki çalışma süreniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
sosyo psikolojik	1 ve 3 yıl	4 ve 6 yıl	-,01917	,03937	,997
		7 ve 9 yıl	-,03883	,04373	,949
		10 ve 12 yıl	-,08388	,04197	,351
		13 ve 15 yıl	-,02244	,05083	,998
		16 yıl ve üzeri	,02367	,04122	,992
	4 ve 6 yıl	1 ve 3 yıl	,01917	,03937	,997
		7 ve 9 yıl	-,01966	,04532	,998
		10 ve 12 yıl	-,06470	,04362	,676
		13 ve 15 yıl	-,00327	,05220	1,000
		16 yıl ve üzeri	,04284	,04290	,917

	7 ve 9 yıl	1 ve 3 yıl	,03883	,04373	,949
		4 ve 6 yıl	,01966	,04532	,998
		10 ve 12 yıl	-,04504	,04759	,933
		13 ve 15 yıl	,01639	,05556	1,000
		16 yıl ve üzeri	,06250	,04693	,767
	10 ve 12 yıl	1 ve 3 yıl	,08388	,04197	,351
		4 ve 6 yıl	,06470	,04362	,676
		7 ve 9 yıl	,04504	,04759	,933
		13 ve 15 yıl	,06143	,05419	,866
		16 yıl ve üzeri	,10754	,04530	,176
	13 ve 15 yıl	1 ve 3 yıl	,02244	,05083	,998
		4 ve 6 yıl	,00327	,05220	1,000
		7 ve 9 yıl	-,01639	,05556	1,000
		10 ve 12 yıl	-,06143	,05419	,866
		16 yıl ve üzeri	,04611	,05361	,955
	16 yıl ve üzeri	1 ve 3 yıl	-,02367	,04122	,992
		4 ve 6 yıl	-,04284	,04290	,917
		7 ve 9 yıl	-,06250	,04693	,767
		10 ve 12 yıl	-,10754	,04530	,176
		13 ve 15 yıl	-,04611	,05361	,955

Tablo 32’de imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda 10 – 12 yıl deneyime sahip işgörenlerin motivasyonu 1 – 3 yıl (0,08388), 4 – 6 yıl (0,06470), 7 – 9 yıl (0,04504), 13 – 15 yıl (0,06143), 16 yıl ve üzeri (0,10754) ortalama farklarıyla söz konusu deneyim sürelerine göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

1 – 3 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu yalnızca 16 ve üzeri deneyime sahip olan işgörelere göre sosyo – psikolojik faktörlerden fazla etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

4 – 6 yıl aralığında deneyim sahip olan işgörenlerin motivasyonu 1 – 3 yıl ve 16 ve üzeri deneyime sahip olan işgörelere göre sosyo – psikolojik faktörden fazla etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

7 - 9 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu yalnızca 10 – 12 yıl aralığında deneyim sahip olan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

13 – 15 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu 7 – 9 yıl ve 10 – 12 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendiği diğer deneyim gruplarına göre ise daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu ise tüm deneyim aralıklarıyla kıyaslandığında sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda sosyo – psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm deneyim sürelerinin karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H17-0:** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark yoktur.

**H17-A(H17-1):** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H17-0 hipotezini desteklemektedir. H17-A(H17-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 33: İş görenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki çalışma süreniz?	(J) firmadaki çalışma süreniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.

Orgütsel	1 ve 3 yıl	4 ve 6 yıl	-,01942	,04460	,998
		7 ve 9 yıl	-,01151	,04954	1,000
		10 ve 12 yıl	-,09016	,04754	,411
		13 ve 15 yıl	,01051	,05758	1,000
		16 yıl ve üzeri	,04126	,04670	,950
	4 ve 6 yıl	1 ve 3 yıl	,01942	,04460	,998
		7 ve 9 yıl	,00791	,05133	1,000
		10 ve 12 yıl	-,07073	,04941	,708
		13 ve 15 yıl	,02994	,05913	,996
		16 yıl ve üzeri	,06068	,04860	,812
	7 ve 9 yıl	1 ve 3 yıl	,01151	,04954	1,000
		4 ve 6 yıl	-,00791	,05133	1,000
		10 ve 12 yıl	-,07864	,05391	,691
		13 ve 15 yıl	,02203	,06294	,999
		16 yıl ve üzeri	,05277	,05317	,919
	10 ve 12 yıl	1 ve 3 yıl	,09016	,04754	,411
		4 ve 6 yıl	,07073	,04941	,708
		7 ve 9 yıl	,07864	,05391	,691
		13 ve 15 yıl	,10067	,06138	,574
		16 yıl ve üzeri	,13142	,05131	,117
	13 ve 15 yıl	1 ve 3 yıl	-,01051	,05758	1,000
		4 ve 6 yıl	-,02994	,05913	,996
		7 ve 9 yıl	-,02203	,06294	,999
		10 ve 12 yıl	-,10067	,06138	,574
		16 yıl ve üzeri	,03075	,06073	,996
	16 yıl ve üzeri	1 ve 3 yıl	-,04126	,04670	,950
		4 ve 6 yıl	-,06068	,04860	,812
		7 ve 9 yıl	-,05277	,05317	,919
	10 ve 12 yıl	-,13142	,05131	,117	
	13 ve 15 yıl	-,03075	,06073	,996	

Tablo 33’de imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda 10 – 12 yıl deneyim aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonu 1 – 3 yıl (0,9016), 4- 6 yıl (0,7073), 7 – 9 yıl (0,7864), 13 – 15 yıl (0,10067), 16 yıl ve üzeri (0,13142) ortalama farkları ile söz konusu deneyim aralıklarına istinaden örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir.

1 – 3 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu 13 – 15 yıl ve 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmekte olduğu, diğer deneyim sürelerine göre daha az etkilendiği gözlemlenmiştir.

4 – 6 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu yalnızca 10 – 12 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre ise daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

7 – 9 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu 4 – 6 yıl ve 10 – 12 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre ise daha fazla etkilendiği gözlemlenmektedir.

13 – 15 yıl aralığında deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyonu yalnızca 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendiği diğer deneyim aralıklarına göre ise daha az etkilendiği gözlemlenmektedir.

16 ve üzeri deneyim aralığında bulunan işgörenlerin motivasyonları tüm deneyim aralıklarına sahip olan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilenmektedir.

Bu değerler doğrultusunda örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değerı tüm deneyim sürelerinin karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H18-0:** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark yoktur.

**H18-A(H18-1):** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından deneyim sürelerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H18-0 hipotezini desteklemektedir. H18-A(H18-1) hipotezini desteklememektedir.

### 3.8.9. İş Görenlerin Gelir Düzeylerine Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Araştırmaya dahil olan imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin gelir düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır. Gelir düzeylerindeki farklılık işgörenlerin iş hayatındaki ve özel yaşamındaki motivasyonlarını düşürebilir ya da arttırabilir. Bu nedenle araştırma kapsamında bulunan imalat ve hizmet işletmeleri işgörenlerinin motivasyon düzeyleri gelir seviyelerine göre ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerden ne kadar etkilendiğini tespit etmek gerekmektedir. Bu aşamada Tek Yönlü Anova Testi uygulanarak analiz gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 34 : İş görenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) aylık geliriniz?	(J) aylık geliriniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Ekonomik	Asgari Ücret	1603 - 1999 TL	,10269	,10391	,860
		2000 - 2499 TL	,06714	,09369	,952
		2500 - 2999 TL	,05887	,11758	,987
		3000 TL ve üzeri	,15754	,10095	,526
	1603 - 1999 TL	Asgari Ücret	-,10269	,10391	,860
		2000 - 2499 TL	-,03555	,10047	,997
		2500 - 2999 TL	-,04382	,12305	,997
		3000 TL ve üzeri	,05485	,10727	,986
	2000 - 2499 TL	Asgari Ücret	-,06714	,09369	,952
		1603 - 1999 TL	,03555	,10047	,997
		2500 - 2999 TL	-,00827	,11455	1,000
		3000 TL ve üzeri	,09040	,09741	,885
	2500 - 2999 TL	Asgari Ücret	-,05887	,11758	,987

		1603 - 1999 TL	,04382	,12305	,997
		2000 - 2499 TL	,00827	,11455	1,000
		3000 TL ve üzeri	,09867	,12056	,924
	3000 TL ve üzeri	Asgari Ücret	-,15754	,10095	,526
		1603 - 1999 TL	-,05485	,10727	,986
		2000 - 2499 TL	-,09040	,09741	,885
		2500 - 2999 TL	-,09867	,12056	,924

Tablo 34’de işgörenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi görülmektedir. Asgari ücretli ile çalışan işgörenlerin 1603 – 1999 TL aralığında çalışan işgörenden 0,10269 ortalama ile, 2000 – 2499 TL aralığında çalışan işgörenden 0,06714 ortalama ile , 2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenden 0,5887 ortalama ile 3000TL ve üzeri aralığında çalışan işgörenden 0,15754 ortalama ile ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

1603 – 1999 TL aralığında çalışan işgören ekonomik faktörlerden yalnızca 3000 TL ve üzeri aralıkta çalışan işgörene göre fazla etkilenmiştir. Diğer gelir düzeyinde bulunan işgörenden ekonomik faktörlere göre daha az etkilenmiştir.

2000 – 2499 TL aralığında çalışan işgörenler ekonomik faktörlerden 1603 – 1999 TL ve 3000TL ve üzeri aralıklarda çalışan işgörene kıyasla daha fazla etkilenmiştir. Asgari ücret ve 2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenden daha az etkilenmiştir.

2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenler ekonomik faktörlerden yalnızca asgari ücret ile çalışan işgörenden daha az etkilenmiştir. Diğer tüm gelir düzeyinde bulunan işgörene kıyasla ekonomik faktörlerden daha fazla etkilenmiştir.

3000TL ve üzeri aralıkta çalışan işgörenler ekonomik faktörlerden diğer tüm gelir düzeyinde bulunan işgörene kıyasla daha az etkilenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm gelir

düzeyleri ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H19-0:** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark yoktur.

**H19-A(H19-1):** Ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H19-0 hipotezi desteklemektedir. H19-A(H19-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 35: İş görenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) aylık geliriniz?	(J) aylık geliriniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
sosyo psikolojik	Asgari Ücret	1603 - 1999 TL	-,03151	,04174	,943
		2000 - 2499 TL	-,03656	,03764	,867
		2500 - 2999 TL	-,05608	,04723	,759
		3000 TL ve üzeri	-,01974	,04055	,988
	1603 - 1999 TL	Asgari Ücret	,03151	,04174	,943
		2000 - 2499 TL	-,00505	,04036	1,000
		2500 - 2999 TL	-,02457	,04943	,987
		3000 TL ve üzeri	,01177	,04309	,999
	2000 - 2499 TL	Asgari Ücret	,03656	,03764	,867
		1603 - 1999 TL	,00505	,04036	1,000
		2500 - 2999 TL	-,01953	,04602	,993
		3000 TL ve üzeri	,01681	,03913	,993
	2500 - 2999 TL	Asgari Ücret	,05608	,04723	,759
		1603 - 1999 TL	,02457	,04943	,987
		2000 - 2499 TL	,01953	,04602	,993
		3000 TL ve üzeri	,03634	,04843	,944
	3000 TL ve üzeri	Asgari Ücret	,01974	,04055	,988
		1603 - 1999 TL	-,01177	,04309	,999
		2000 - 2499 TL	-,01681	,03913	,993



		2500 - 2999 TL	-,03634	,04843	,944
--	--	----------------	---------	--------	------

Tablo 35’de işgörenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen sosyo - psikolojik faktörlerin analizi görülmektedir. 2500 – 2999TL aralığında gelir düzeyine sahip olan işgörenler asgari ücret ile çalışan işgörenden 0,5608 ortalama ile, 1603 – 1999 TL aralığında çalışan işgörenden 0,2457 ortalama ile, 2000 – 2499TL aralığında çalışan işgörenden 0,1953 ortalama ile, 3000TL ve üzeri aralığında çalışan işgörenden 0,3634 ortalama ile sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilenmektedir.

Asgari ücret ile çalışan işgörenler diğer tüm gelir düzeyinde bulunan işgörenlere kıyasla daha az sosyo – psikolojik faktörlerden etkilenmektedir.

1603 – 1999 TL aralığında çalışan işgörenler asgari ücret ile çalışan işgörenler ve 3000TL ve üzeri aralıkta çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. 2000 – 2499 TL ve 2500 -2999 TL aralığında çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörden daha az etkilenmiştir.

2000 – 2499 TL aralığında çalışan işgörenler yalnız 2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilenmiştir. Diğer gelir düzeyine çalışan işgörenlere göre daha fazla etkilenmektedir.

3000TL ve üzeri aralığında çalışan işgörenler yalnız asgari ücret ile çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilenmiştir. Diğer gelir düzeyine sahip işgörenlere göre daha az etkilenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm gelir düzeyleri ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05’ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H20-0:** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark yoktur.

**H20-A(H20-1):** Sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H20-0 hipotezi desteklemektedir. H20-A(H20-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 36: İş görenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) aylık geliriniz?	(J) aylık geliriniz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
örgütsel	Asgari Ücret	1603 - 1999 TL	-,02441	,04725	,986
		2000 - 2499 TL	-,05696	,04260	,669
		2500 - 2999 TL	-,06424	,05346	,750
		3000 TL ve üzeri	-,03129	,04590	,960
	1603 - 1999 TL	Asgari Ücret	,02441	,04725	,986
		2000 - 2499 TL	-,03256	,04568	,953
		2500 - 2999 TL	-,03983	,05595	,953
		3000 TL ve üzeri	-,00689	,04878	1,000
	2000 - 2499 TL	Asgari Ücret	,05696	,04260	,669
		1603 - 1999 TL	,03256	,04568	,953
		2500 - 2999 TL	-,00728	,05209	1,000
		3000 TL ve üzeri	,02567	,04429	,978
	2500 - 2999 TL	Asgari Ücret	,06424	,05346	,750
		1603 - 1999 TL	,03983	,05595	,953
		2000 - 2499 TL	,00728	,05209	1,000
		3000 TL ve üzeri	,03295	,05482	,975
	3000 TL ve üzeri	Asgari Ücret	,03129	,04590	,960
		1603 - 1999 TL	,00689	,04878	1,000
		2000 - 2499 TL	-,02567	,04429	,978
		2500 - 2999 TL	-,03295	,05482	,975

Tablo 36'da işgörenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi görülmektedir. 2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenler asgari ücret ile çalışan işgöre göre 0,6424

ortalama ile, 1603 – 1999 TL aralığında çalışan işgörenlere göre 0,03983 ortalama ile, 2000 TL - 2499 TL aralığında çalışan işgörenlere göre 0,00728 ortalama ile 3000 TL ve üzeri aralığında çalışan işgörenlere göre 0,3295 ortalama ile örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmiştir.

Asgari ücret ile çalışan işgörenler diğer tüm aralıkta gelir elde eden işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilenmiştir.

1603 – 1999 TL aralığında çalışan işgörenler yalnız asgari ücret ile çalışan işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmiştir. Diğer tüm gelir aralığında bulunan işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilenmiştir.

2000 – 2499 TL aralığında çalışan işgörenler yalnız 2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilenmiştir. Diğer gelir düzeylerinde bulunan işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmiştir.

3000TL ve üzeri gelir aralığında çalışan işgörenler asgari ücret ve 1603 – 1999TL aralığında çalışan işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilenmiştir. 2000 – 2499 TL ve 2500 – 2999 TL aralığında çalışan işgörenlere göre örgütsel faktörlerden daha az etkilenmiştir.

Bu değerler doğrultusunda örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm gelir düzeyleri ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H21-0:** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark yoktur.

**H21-A(H21-1):** Örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından gelir düzeylerine göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H21-0 hipotezini desteklemektedir. H21-A(H21-1) hipotezini desteklememektedir.

### 3.8.10. İş Görenlerin Pozisyonlarına Göre Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Araştırmaya dahil olan imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin pozisyonlarında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar işgören motivasyonlarında da farklılık yaratabilir. Bu durumu incelemek için Tek Yönlü Anova Testi ile işgörenlerin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerin analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 37: İmalat işletmesi işgörenlerinin pozisyonlara göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki pozisyonunuz?	(J) firmadaki pozisyonunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Ekonomik	Teknik Müdür	Şef	,10269	,12241	,998
		Vardiya Sorumlusu	,12935	,13127	,992
		Operatör	,33060	,10622	,071
		Ekip Lideri	,31616	,11613	,181
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	,11674	,15484	,999
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,26126	,16873	,869
		Sipariş Yetkilisi	,39624	,14484	,176
		Müşteri Temsilcisi	,44827*	,11902	,011
		Tekniker	,44829*	,11613	,008
	Şef	Teknik Müdür	-,10269	,12241	,998
		Vardiya Sorumlusu	,02666	,14223	1,000
		Operatör	,22791	,11949	,664
		Ekip Lideri	,21347	,12838	,813
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	,01405	,16423	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,15857	,17739	,996
		Sipariş Yetkilisi	,29355	,15484	,672
		Müşteri Temsilcisi	,34558	,13101	,216
		Tekniker	,34560	,12838	,193
	Vardiya	Teknik Müdür	-,12935	,13127	,992

	Sorumlusu	Şef	-,02666	,14223	1,000
		Operatör	,20125	,12856	,861
		Ekip Lideri	,18681	,13686	,935
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,01261	,17093	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,13191	,18361	,999
		Sipariş Yetkilisi	,26689	,16193	,821
		Müşteri Temsilcisi	,31892	,13932	,406
		Tekniker	,31894	,13686	,380
	Operatör	Teknik Müdür	-,33060	,10622	,071
		Şef	-,22791	,11949	,664
		Vardiya Sorumlusu	-,20125	,12856	,861
		Ekip Lideri	-,01444	,11305	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,21386	,15254	,924
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,06934	,16663	1,000
		Sipariş Yetkilisi	,06564	,14238	1,000
		Müşteri Temsilcisi	,11767	,11602	,991
		Tekniker	,11769	,11305	,989

Tablo 37’de işgörenlerin örgüt içerisinde buldukları pozisyonlara göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi görülmektedir. İmalat işletmesindeki pozisyonlara bakıldığında; teknik Müdür olarak çalışan işgörenin motivasyonu şef pozisyonunda çalışan işgörene 0,10269 ortalama ile, vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,12935 ortalama ile, operatör pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,33060 ortalama ile ekonomik faktörden daha fazla etkilenmektedir. Ayrıca teknik müdürün motivasyonu hizmet sektöründe hizmet eden ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,31616 ortalama ile, kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,11674 ortalama ile, müşteri memnuniyeti yetkilisine göre 0,26126 ortalama ile, sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,39624 ortalama ile, müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,444827 ortalama ile, tekniker pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,44829 ortalama ile ekonomik faktörlerden daha fazla etkilenmektedir.

Tablo 37'ye bakıldığında teknik müdür pozisyonu ile müşteri temsilcisi ve sipariş yetkilisi ortalamalarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 37'de bir imalat sektörü pozisyonu olan şef pozisyonunda çalışan işgörenin motivasyonu teknik müdür pozisyonuna göre ekonomik faktörlerden daha az etkilenmektedir. Diğer tüm imalat ve hizmet sektörü pozisyonlarından daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Tablo 37'de bir imalat sektörü pozisyonu olan vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu teknik müdür pozisyonunda ve şef pozisyonunda çalışan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir. Vardiya sorumlusunun motivasyonu diğer imalat sektöründe bulunan pozisyonlara göre ekonomik faktörlerden daha az fazla etkilenmektedir. Tablo 39'da vardiya sorumlusu pozisyonu hizmet sektörü ile kıyaslandığında ekip lideri, müşteri memnuniyeti, sipariş yetkilisi ve müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışanlarından daha fazla ekonomik faktörlerden etkilendiği görülmektedir.

Tablo 37'de bir imalat sektörü pozisyonu olan operatör pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründe bulunan tüm pozisyonlara göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir. Hizmet sektörü ile kıyaslandığına ise sipariş yetkilisi, müşteri temsilcisi ve tekniker pozisyonlarında çalışanlarına göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Bu değerler doğrultusunda ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm imalat işletmesi pozisyonları ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H22-0:** İmalat işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.

**H22-A(H22-1):** İmalat işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H22-0 hipotezini desteklemektedir. H22-A(H22-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 38 : Hizmet işletmesi işgörenlerinin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki pozisyonunuz?	(J) firmadaki pozisyonunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Ekonomik	Ekip Lideri	Teknik Müdür	-,31616	,11613	,181
		Şef	-,21347	,12838	,813
		Vardiya Sorumlusu	-,18681	,13686	,935
		Operatör	,01444	,11305	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,19942	,15960	,962
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,05490	,17311	1,000
		Sipariş Yetkilisi	,08009	,14992	1,000
		Müşteri Temsilcisi	,13211	,12516	,988
		Tekniker	,13213	,12241	,986
	Kurumsal Müşteri Temsilcisi	Teknik Müdür	-,11674	,15484	,999
		Şef	-,01405	,16423	1,000
		Vardiya Sorumlusu	,01261	,17093	1,000
		Operatör	,21386	,15254	,924
		Ekip Lideri	,19942	,15960	,962
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,14452	,20114	,999
		Sipariş Yetkilisi	,27950	,18156	,872
		Müşteri Temsilcisi	,33153	,16172	,567
		Tekniker	,33155	,15960	,548
	Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	Teknik Müdür	-,26126	,16873	,869
		Şef	-,15857	,17739	,996
		Vardiya Sorumlusu	-,13191	,18361	,999
		Operatör	,06934	,16663	1,000
		Ekip Lideri	,05490	,17311	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,14452	,20114	,999

		Sipariş Yetkilisi	,13499	,19355	,999
		Müşteri Temsilcisi	,18701	,17507	,987
		Tekniker	,18703	,17311	,985
	Sipariş Yetkilisi	Teknik Müdür	-,39624	,14484	,176
		Şef	-,29355	,15484	,672
		Vardiya Sorumlusu	-,26689	,16193	,821
		Operatör	-,06564	,14238	1,000
		Ekip Lideri	-,08009	,14992	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,27950	,18156	,872
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,13499	,19355	,999
		Müşteri Temsilcisi	,05203	,15217	1,000
		Tekniker	,05205	,14992	1,000
	Müşteri Temsilcisi	Teknik Müdür	-,44827*	,11902	,011
		Şef	-,34558	,13101	,216
		Vardiya Sorumlusu	-,31892	,13932	,406
		Operatör	-,11767	,11602	,991
		Ekip Lideri	-,13211	,12516	,988
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,33153	,16172	,567
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,18701	,17507	,987
		Sipariş Yetkilisi	-,05203	,15217	1,000
		Tekniker	,00002	,12516	1,000
	Tekniker	Teknik Müdür	-,44829*	,11613	,008
		Şef	-,34560	,12838	,193
		Vardiya Sorumlusu	-,31894	,13686	,380
		Operatör	-,11769	,11305	,989
		Ekip Lideri	-,13213	,12241	,986
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,33155	,15960	,548
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,18703	,17311	,985
		Sipariş Yetkilisi	-,05205	,14992	1,000
		Müşteri Temsilcisi	-,00002	,12516	1,000

Tablo 38’de bir hizmet sektörü pozisyonu olan ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu kurumsal müşteri temsilcisi ve müşteri müşteri memnuniyeti pozisyonlarında çalışan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir. Diğer hizmet sektöründe bulunan pozisyonlara göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilenmektedir. Ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektörü pozisyonlarında çalışan işgören motivasyonları ile



kıyaslandığında ise sadece operatör pozisyonunda çalışan işgörenden ekonomik olarak daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Tablo 38’de bir hizmet sektörü pozisyonu olan kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu tüm hizmet sektörü pozisyonlarında çalışanlarına göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonuna ekonomik faktörlerin etkisi imalat işletmelerinde çalışan işgören pozisyonları ile kıyaslandığında vardiya sorumlusu ve operatör olarak çalışan işgörenlerden daha fazla etkilendiği diğer imalat pozisyonlarından ise daha az etkilendiği görülmektedir.

Tablo 38’de bir hizmet sektörü pozisyonu olan müşteri memnuniyeti yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü pozisyonlarına göre kıyaslandığında sadece kurumsal müşteri temsilcisi olarak çalışan işgörelere göre ekonomik olarak daha az etkilendiği görülmektedir. Müşteri memnuniyeti yetkilisi motivasyonu imalat sektörü pozisyonlarında çalışan işgörenler ile kıyaslandığında yalnız operatör pozisyonunda çalışan işgörenlerden daha fazla ekonomik faktörlerden etkilendiği görülmektedir.

Tablo 38’de bir hizmet sektörü pozisyonu olan sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü pozisyonları ile kıyaslandığında müşteri temsilcisi ve tekniker olarak çalışan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründe bulunan pozisyonlarda çalışan işgörenler ile kıyaslandığında tüm imalat sektörü pozisyonlarına göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir.

Tablo 38’de bir hizmet sektörü pozisyonu olan müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü pozisyonlarında çalışan işgörenlerle kıyaslandığında sadece tekniker olarak çalışan işgörenlerden daha fazla ekonomik faktörlerden etkilendiği

görülmektedir. Müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründe bulunan pozisyonlar ile kıyaslandığında tüm imalat sektörü pozisyonlarında çalışan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir. Müşteri temsilcisi ile teknik müdür pozisyonu ortalamalarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Tablo 38’de bir hizmet sektörü pozisyonu olan tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü pozisyonunda çalışan işgörenler ile kıyaslandığında tüm hizmet sektörü pozisyonlarında çalışan işgörelere göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir. Ayrıca tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründe çalışan işgörenler ile karşılaştırıldığında tüm imalat sektörü pozisyonlarında çalışanlara göre ekonomik faktörlerden daha az etkilendiği görülmektedir. Tekniker ve müşteri temsilcisi pozisyonlarının imalat işletmesi pozisyonu olan teknik müdür pozisyonu ile ortalamalarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

Bu değerler doğrultusunda ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm hizmet işletmesi pozisyonları ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05’ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H23-0:** Hizmet işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.

**H23-A(H23-1):** Hizmet işletmelerinde ekonomik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H23-0 hipotezini desteklemektedir. H23-A(H23-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 39: İmalat işletmesi işgörenlerinin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen sosyo – psikolojik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki pozisyonunuz?	(J) firmadaki pozisyonunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
sosyo psikolojik	Teknik Müdür	Şef	,09882	,05295	,691
		Vardiya Sorumlusu	,05221	,05678	,995
		Operatör	-,01972	,04595	1,000
		Ekip Lideri	,07091	,05023	,921
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,01376	,06698	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,02324	,07299	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,02108	,06265	1,000
		Müşteri Temsilcisi	,00733	,05149	1,000
		Tekniker	-,03691	,05023	,999
	Şef	Teknik Müdür	-,09882	,05295	,691
		Vardiya Sorumlusu	-,04661	,06152	,999
		Operatör	-,11854	,05169	,404
		Ekip Lideri	-,02791	,05554	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,11258	,07104	,852
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,07557	,07674	,992
		Sipariş Yetkilisi	-,11989	,06698	,740
		Müşteri Temsilcisi	-,09149	,05667	,838
		Tekniker	-,13573	,05554	,313
	Vardiya Sorumlusu	Teknik Müdür	-,05221	,05678	,995
		Şef	,04661	,06152	,999
		Operatör	-,07193	,05561	,953
		Ekip Lideri	,01870	,05920	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,06597	,07394	,996
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,02897	,07943	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,07329	,07005	,988
		Müşteri Temsilcisi	-,04488	,06027	,999
		Tekniker	-,08912	,05920	,887
	Operatör	Teknik Müdür	,01972	,04595	1,000
		Şef	,11854	,05169	,404
		Vardiya Sorumlusu	,07193	,05561	,953
		Ekip Lideri	,09063	,04890	,700
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	,00596	,06599	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,04296	,07208	1,000

		Sipariş Yetkilisi	-,00136	,06159	1,000
		Müşteri Temsilcisi	,02705	,05019	1,000
		Tekniker	-,01719	,04890	1,000

Tablo 39’da bir imalat sektörü pozisyonu olan teknik müdür pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer imalat pozisyonlarında bulunan işgörenlerle karşılaştırıldığında sadece operatör pozisyonunda çalışan işgörene göre sosyo –psikolojik faktörlerin daha az etkilediği görülmektedir. Ayrıca teknik müdür pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi hizmet sektöründeki pozisyonlarda çalışan işgörenlerle kıyaslandığında kurumsal müşteri temsilcisi ve sipariş yetkilisi pozisyonlarında çalışan işgörene göre daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 39’da bir imalat sektörü pozisyonu olan şef pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi diğer tüm imalat ve hizmet sektöründe bulunan pozisyonlarda çalışan işgörene göre daha az olduğu görülmektedir.

Tablo 39’da bir imalat sektörü pozisyonu olan vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer imalat sektörüne ait pozisyonlarda çalışan işgörenlerle kıyaslandığında teknik müdür ve operatör pozisyonlarında çalışan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendikleri; şef pozisyonunda çalışan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Ayrıca vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi hizmet sektöründe bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında yalnız ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Tablo 39’da bir imalat sektörü pozisyonu olan operatör pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründe bulunan diğer pozisyonlar ile kıyaslandığında tüm imalat sektörü pozisyonlarında çalışan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Ayrıca operatör pozisyonunda çalışan işgörenlerin

motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi hizmet sektöründe bulunan pozisyonlarda çalışan işgörenlerle karşılaştırıldığında sadece sipariş yetkilisi ve tekniker olarak çalışan işgörelere göre daha az olduğu görölmektedir.

Bu değerler doğrultusunda sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm imalat işletmesi pozisyonları ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H24-0:** İmalat işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.

**H24-A(H24-1):** İmalat işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H24-0 hipotezini desteklemektedir. H24-A(H24-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 40: Hizmet işletmesi işgörenlerinin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen sosyo – psikolojik faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki pozisyonunuz?	(J) firmadaki pozisyonunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Sosyopsikolojik	Ekip Lideri	Teknik Müdür	-,07091	,05023	,921
		Şef	,02791	,05554	1,000
		Vardiya Sorumlusu	-,01870	,05920	1,000
		Operatör	-,09063	,04890	,700
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,08467	,06904	,966
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,04766	,07489	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,09198	,06485	,918
		Müşteri Temsilcisi	-,06358	,05414	,974
		Tekniker	-,10781	,05295	,576
	Kurumsal	Teknik Müdür	,01376	,06698	1,000

	Müşteri Temsilcisi	Şef	,11258	,07104	,852
		Vardiya Sorumlusu	,06597	,07394	,996
		Operatör	-,00596	,06599	1,000
		Ekip Lideri	,08467	,06904	,966
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,03701	,08701	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,00731	,07854	1,000
		Müşteri Temsilcisi	,02109	,06996	1,000
		Tekniker	-,02315	,06904	1,000
	Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	Teknik Müdür	-,02324	,07299	1,000
		Şef	,07557	,07674	,992
		Vardiya Sorumlusu	,02897	,07943	1,000
		Operatör	-,04296	,07208	1,000
		Ekip Lideri	,04766	,07489	1,000
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,03701	,08701	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,04432	,08372	1,000
		Müşteri Temsilcisi	-,01592	,07573	1,000
	Sipariş Yetkilisi	Tekniker	-,06015	,07489	,998
		Teknik Müdür	,02108	,06265	1,000
		Şef	,11989	,06698	,740
		Vardiya Sorumlusu	,07329	,07005	,988
		Operatör	,00136	,06159	1,000
		Ekip Lideri	,09198	,06485	,918
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	,00731	,07854	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,04432	,08372	1,000
	Müşteri Temsilcisi	Müşteri Temsilcisi	,02840	,06583	1,000
		Tekniker	-,01583	,06485	1,000
		Teknik Müdür	-,00733	,05149	1,000
		Şef	,09149	,05667	,838
		Vardiya Sorumlusu	,04488	,06027	,999
		Operatör	-,02705	,05019	1,000
		Ekip Lideri	,06358	,05414	,974
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,02109	,06996	1,000
	Tekniker	Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,01592	,07573	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,02840	,06583	1,000
		Tekniker	-,04424	,05414	,998
		Teknik Müdür	,03691	,05023	,999
Şef		,13573	,05554	,313	
	Vardiya Sorumlusu	,08912	,05920	,887	
	Operatör	,01719	,04890	1,000	
	Ekip Lideri	,10781	,05295	,576	

		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	,02315	,06904	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,06015	,07489	,998
		Sipariş Yetkilisi	,01583	,06485	1,000
		Müşteri Temsilcisi	,04424	,05414	,998

Tablo 40’da bir hizmet sektörü pozisyonu olan tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü pozisyonlarında çalışan işgörenler ile kıyaslandığında ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,10781 ortalama ile, kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörene göre 0,2315 ortalama ile, müşteri memnuniyeti yetkilisi olarak çalışan işgörene göre 0,6015 ortalama ile, sipariş yetkilisi olarak çalışan işgörene göre 0,1583 ortalama ile müşteri temsilcisi olarak çalışan işgörene göre 0,4424 ortalama ile sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendikleri gözlemlenmektedir. Ayrıca tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründe bulunan tüm pozisyonların işgörenleri ile kıyaslandığında tümüne göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

Tablo 40’da bir hizmet sektörü pozisyonu olan müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü pozisyonları ile kıyaslandığında ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörene ve müşteri memnuniyeti yetkilisi olarak çalışan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin, kurumsal müşteri temsilcisi, sipariş yetkilisi ve tekniker pozisyonlarında çalışan işgörene göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendikleri görülmektedir. Ayrıca müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu imalat sektöründeki pozisyonlarda çalışan işgörenler ile kıyaslandığında sosyo – psikolojik faktörlerden teknik müdür ve operatör olarak çalışan işgörene göre az etkilendiği; şef, vardiya sorumlusu olarak çalışan işgörene göre fazla etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 40’da bir hizmet sektörü pozisyonu olan sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektörü

pozisyonları ile kıyaslandığında yalnız tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlere göre sosyo - psikolojik faktörlerden daha az etkilendikleri görülmektedir. Ayrıca sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi imalat sektöründe bulunan pozisyonlar ile kıyaslandığında tüm imalat sektörü pozisyonunda çalışan işgörenlere göre daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Tablo 40’da bir hizmet sektörü pozisyonu olan müşteri memnuniyeti yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet sektöründe bulunan pozisyonlar ile kıyaslandığında yalnız ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyeti yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi imalat sektöründe bulunan pozisyonlar ile karşılaştırıldığında teknik müdür ve operatör olarak çalışan işgörenlere göre daha az etkilendiği; şef ve vardiya sorumlusu olarak çalışan işgörenlere göre daha fazla etkilendiği gözlemlenmiştir.

Tablo 40’da bir hizmet sektörü pozisyonu olan kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonları diğer hizmet sektörü pozisyonlarında çalışan işgörenler ile kıyaslandığında tekniker ve sipariş yetkilisi olarak çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha az etkilendikleri görülmektedir. Ekip lideri, müşteri memnuniyeti yetkilisi ve müşteri temsilcisi olarak çalışan işgörenlere göre daha fazla etkilendiği görülmektedir. Ayrıca kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi imalat sektöründe bulunan pozisyonlarında çalışan işgörenler ile kıyaslandığında yalnız operatör olarak çalışan işgörenlere göre daha az etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 40’da bir hizmet sektörü pozisyonu olan ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonları diğer hizmet sektörü pozisyonlarında çalışan işgörenler ile kıyaslandığında tüm hizmet sektörü pozisyonlarında çalışan işgörenlere göre sosyo – psikolojik faktörlerden daha



az etkilendiği görülmektedir. Ayrıca ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına sosyo – psikolojik faktörlerin etkisi imalat sektöründe bulunan pozisyonlar ile kıyaslandığında yalnız şef pozisyonunda çalışan işgörelere göre etkisinin fazla olduğu görülmektedir.

Bu değerler doğrultusunda sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm hizmet işletmesi pozisyonları ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H25-0:** Hizmet işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.

**H25-A(H25-1):** Hizmet işletmelerinde sosyo - psikolojik değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H25-0 hipotezini desteklemektedir. H25-A(H25-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 41: İmalat işletmesinde bulunan işgörenlerin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki pozisyonunuz?	(J) firmadaki pozisyonunuz?	Ortalama Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig.
örgütsel	Teknik Müdür	Şef	,12391	,06121	,584
		Vardiya Sorumlusu	,05104	,06564	,999
		Operatör	,01521	,05311	1,000
		Ekip Lideri	,05592	,05807	,994
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,04416	,07742	1,000
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,03453	,08437	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,01632	,07242	1,000

		Müşteri Temsilcisi	,00206	,05952	1,000	
		Tekniker	,00295	,05807	1,000	
	Şef	Teknik Müdür	-,12391	,06121	,584	
		Vardiya Sorumlusu	-,07287	,07112	,990	
		Operatör	-,10871	,05975	,721	
		Ekip Lideri	-,06799	,06420	,987	
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,16807	,08212	,569	
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,08938	,08870	,991	
		Sipariş Yetkilisi	-,14023	,07742	,726	
		Müşteri Temsilcisi	-,12186	,06551	,695	
		Tekniker	-,12096	,06420	,679	
		Vardiya Sorumlusu	Teknik Müdür	-,05104	,06564	,999
			Şef	,07287	,07112	,990
	Operatör		-,03584	,06428	1,000	
	Ekip Lideri		,00488	,06843	1,000	
	Kurumsal Müşteri Temsilcisi		-,09520	,08547	,982	
	Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi		-,01651	,09181	1,000	
	Sipariş Yetkilisi		-,06736	,08097	,998	
	Müşteri Temsilcisi		-,04898	,06967	,999	
	Tekniker		-,04809	,06843	,999	
	Operatör		Teknik Müdür	-,01521	,05311	1,000
		Şef	,10871	,05975	,721	
		Vardiya Sorumlusu	,03584	,06428	1,000	
		Ekip Lideri	,04072	,05653	,999	
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,05937	,07628	,999	
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,01933	,08332	1,000	
		Sipariş Yetkilisi	-,03153	,07119	1,000	
		Müşteri Temsilcisi	-,01315	,05802	1,000	
		Tekniker	-,01226	,05653	1,000	

Tablo 41’de bir imalat işletmesi pozisyonu olan teknik müdür pozisyonunda bulunan işgörenlerin motivasyonu imalat işletmesinde bulunan pozisyonlarda çalışan işgörelere göre kıyaslandığında tüm pozisyonlarda çalışan işgörelere göre örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendiği

gözlemlenmiştir. Ayrıca teknik müdür pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi hizmet işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında kurumsal müşteri temsilcisi ve sipariş yetkilisi pozisyonlarında çalışan işgörelere göre daha az etkilediği gözlemlenmiştir.

Tablo 41’de bir imalat işletmesi pozisyonu olan şef pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer imalat işletmesi pozisyonlarında çalışan işgörenleriyle karşılaştırıldığında tüm pozisyonlara göre daha az örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca şef pozisyonunun motivasyonuna örgütsel faktörlerin etkisi hizmet işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında tüm pozisyonlara göre daha az etkilendiği görülmektedir.

Tablo 41’de bir imalat işletmesi pozisyonu olan vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışan işgören motivasyonu diğer imalat pozisyonları ile karşılaştırıldığında sadece şef pozisyonunda çalışan işgörelere göre daha fazla örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi hizmet işletmesinde bulunan pozisyonlarla karşılaştırıldığında sadece ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörelere göre daha fazla etkili olduğu görülmektedir.

Tablo 41’de bir imalat sektörü pozisyonu olan operatör pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu tüm imalat pozisyonları ile karşılaştırıldığında yalnız teknik müdür pozisyonunda çalışan işgörelere göre örgütsel faktörlerin daha az etkilendiği görülmektedir. Ayrıca operatör olarak çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi hizmet işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında ekip lideri ve müşteri memnuniyeti yetkilisi olarak çalışan işgörelere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu değerler doğrultusunda örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm imalat

işletmesi pozisyonları ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

**H26-0:** İmalat işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.

**H26-A(H26-1):** İmalat işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H26-0 hipotezini desteklemektedir. H26-A(H26-1) hipotezini desteklememektedir.

**Tablo 42: Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin analizi**

Tukey HSD					
Değişken	(I) firmadaki pozisyonunuz?	(J) firmadaki pozisyonunuz?	Ortalama farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Orgütsel	Ekip Lideri	Teknik Müdür	-,05592	,05807	,994
		Şef	,06799	,06420	,987
		Vardiya Sorumlusu	-,00488	,06843	1,000
		Operatör	-,04072	,05653	,999
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,10008	,07981	,961
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	-,02139	,08656	1,000
		Sipariş Yetkilisi	-,07224	,07496	,994
		Müşteri Temsilcisi	-,05387	,06258	,997
		Tekniker	-,05297	,06121	,997
	Kurumsal Müşteri Temsilcisi	Teknik Müdür	,04416	,07742	1,000
		Şef	,16807	,08212	,569
		Vardiya Sorumlusu	,09520	,08547	,982
		Operatör	,05937	,07628	,999
		Ekip Lideri	,10008	,07981	,961
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,07869	,10058	,999
		Sipariş Yetkilisi	,02784	,09079	1,000

		Müşteri Temsilcisi	,04622	,08087	1,000	
		Tekniker	,04711	,07981	1,000	
Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi		Teknik Müdür	-,03453	,08437	1,000	
		Şef	,08938	,08870	,991	
		Vardiya Sorumlusu	,01651	,09181	1,000	
		Operatör	-,01933	,08332	1,000	
		Ekip Lideri	,02139	,08656	1,000	
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,07869	,10058	,999	
		Sipariş Yetkilisi	-,05085	,09678	1,000	
		Müşteri Temsilcisi	-,03247	,08754	1,000	
		Tekniker	-,03158	,08656	1,000	
		Teknik Müdür	,01632	,07242	1,000	
	Sipariş Yetkilisi		Şef	,14023	,07742	,726
		Vardiya Sorumlusu	,06736	,08097	,998	
		Operatör	,03153	,07119	1,000	
		Ekip Lideri	,07224	,07496	,994	
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,02784	,09079	1,000	
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,05085	,09678	1,000	
		Müşteri Temsilcisi	,01838	,07609	1,000	
		Tekniker	,01927	,07496	1,000	
Müşteri Temsilcisi			Teknik Müdür	-,00206	,05952	1,000
			Şef	,12186	,06551	,695
		Vardiya Sorumlusu	,04898	,06967	,999	
		Operatör	,01315	,05802	1,000	
		Ekip Lideri	,05387	,06258	,997	
		Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,04622	,08087	1,000	
		Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,03247	,08754	1,000	
		Sipariş Yetkilisi	-,01838	,07609	1,000	
		Tekniker	,00089	,06258	1,000	
	Tekniker		Teknik Müdür	-,00295	,05807	1,000
		Şef	,12096	,06420	,679	
		Vardiya Sorumlusu	,04809	,06843	,999	
		Operatör	,01226	,05653	1,000	
		Ekip Lideri	,05297	,06121	,997	

	Kurumsal Müşteri Temsilcisi	-,04711	,07981	1,000
	Müşteri Memnuniyeti Yetkilisi	,03158	,08656	1,000
	Sipariş Yetkilisi	-,01927	,07496	1,000
	Müşteri Temsilcisi	-,00089	,06258	1,000

Tablo 42’de bir hizmet işletmesi pozisyonu olan kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu tüm hizmet işletmesi pozisyonları ile kıyaslandığında ekip lideri (0,1008) oranı ile, müşteri memnuniyeti yetkilisi (0,07869), sipariş yetkisi (0,02784), müşteri temsilcisi (0,04622) tekniker (0,04711) oranları ile örgütsel faktörlerden daha fazla etkilendiği görülmektedir. Ayrıca kurumsal müşteri temsilcisi olarak çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi imalat sektöründe bulunan tüm pozisyonlarla kıyaslandığında tümünden daha fazla etkilendiği görülmektedir.

Tablo 42’de bir hizmet işletmesi pozisyonu olan ekip lideri pozisyonu çalışanları motivasyonu diğer hizmet işletmesi pozisyonlarında çalışan işgörenlerle kıyaslandığında bütün pozisyonlardan daha az örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi imalat işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında tüm pozisyonlardan daha az etkilendiği görülmektedir.

Tablo 42’de bir hizmet işletmesi pozisyonu olan müşteri memnuniyeti yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet işletmesi pozisyonları ile karşılaştırıldığında sadece ekip lideri pozisyonunda çalışan işgörelere göre daha fazla örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmüştür. Ayrıca müşteri memnuniyeti yetkilisi olarak çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi imalat işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında teknik müdür ve operatör pozisyonlarında çalışan işgörelere göre daha az olduğu görülmüştür.

Tablo 42’de bir hizmet işletmesi pozisyonu olan sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet işletmesi pozisyonları ile kıyaslandığında sadece kurumsal müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörelere daha daha az örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca sipariş yetkilisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi imalat işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında tüm pozisyonlarda çalışan işgörelere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 42’de bir hizmet işletmesi pozisyonu olan müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet işletmesi pozisyonları ile kıyaslandığında kurumsal müşteri temsilcisi ve sipariş yetkilisi pozisyonlarında çalışan işgörelere daha az örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi imalat işletmesinde bulunan pozisyonlarla kıyaslandığında sadece teknik müdür pozisyonunda çalışan işgörelere göre daha az etkilendiği görülmektedir.

Tablo 42’de bir hizmet işletmesi pozisyonu olan tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonu diğer hizmet işletmesi pozisyonları ile kıyaslandığında kurumsal müşteri temsilcisi ve müşteri temsilcisi pozisyonunda çalışan işgörelere daha az örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ayrıca tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin motivasyonlarına örgütsel faktörlerin etkisi imalat işletmesi pozisyonları ile kıyaslandığında sadece teknik müdür pozisyonunda çalışan işgörelere göre daha az olduğu görülmektedir.

Bu değerler doğrultusunda örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlara göre farklılık olup olmadığını incelemek için sig. değerine bakılması gerekmektedir. Yapılan analizde sig. değeri tüm hizmet işletmesi pozisyonları ile karşılaştırılmasına bakıldığında 0,05’ten büyük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda;

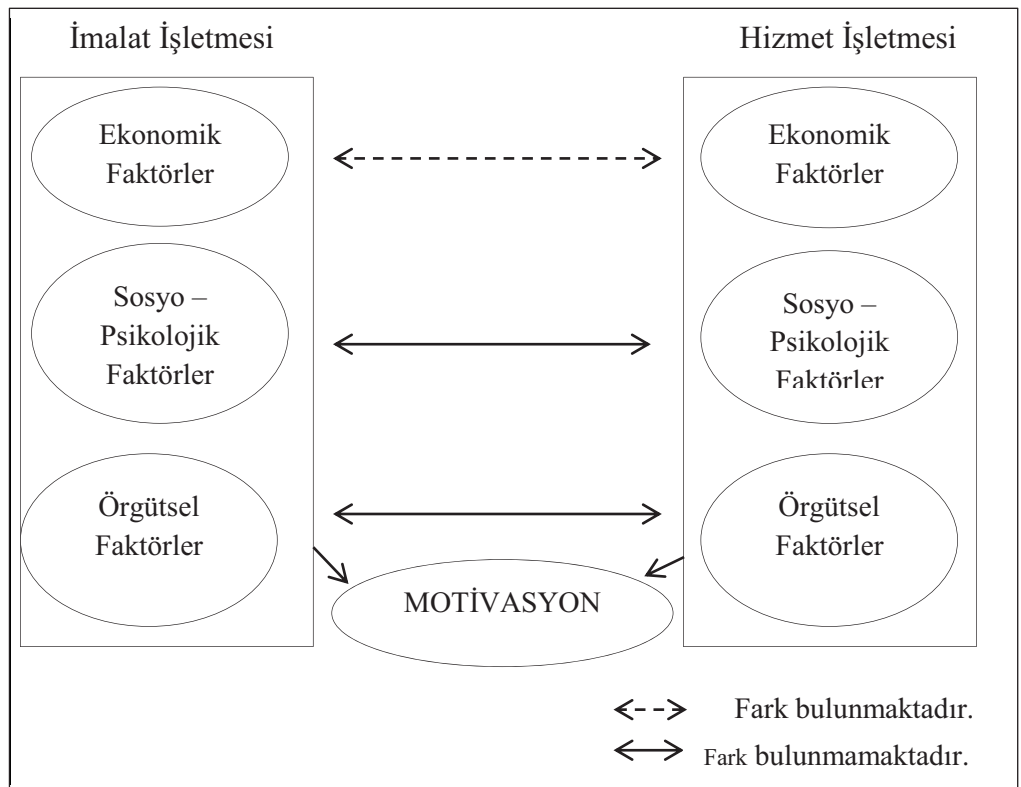
**H27-0:** Hizmet işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark yoktur.

**H27-A(H27-1):** Hizmet işletmelerinde örgütsel değişkenlerin ortalamaları bakımından pozisyonlarına göre fark vardır.

İstatistiksel bulgular H27-0 hipotezini desteklemektedir. H27-A(H27-1) hipotezini desteklemektedir.

Yapılan bu incelemeler ile birlikte imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler karşılıklı olarak analiz edilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce gözlemlere dayalı belirlenen araştırma modelinde işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen ekonomik faktörlerden aynı oranda etkilendikleri, sosyo –psikolojik ve örgütsel faktörlerde farklı oranlarda etkilendikleri savunulmuştur. Ayrıca araştırmaya başlamadan önce tüm faktörlerden belli bir oranda etkilendikleri gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın sonucunda yapılan incelemeler neticesinde hizmet ve imalat işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonu etkileyen faktörlerin modeli aşağıda şekilde ortaya çıkmıştır.

**Şekil 11: İmalat ve hizmet işletmesi işgörenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin modeli**





Şekil 11’de görüldüğü yapılan incelemeler sonucunda imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin modeli ortaya çıkmıştır. Yapılan incelemelerde imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenler karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarına ekonomik faktörlerin etkisinde fark bulunmaktadır. Diğer bir karşılaştırma sosyo – psikolojik faktörlere yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu karşılaştırma sonucunda imalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin oranında bir farklılık bulunmamaktadır. Son olarak gerçekleştirilen karşılaştırma örgüt faktörlerine yönelik gerçekleşmiştir. İmalat ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen örgütsel faktörlerin oranında bir fark bulunmamaktadır. İmalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyonu farklı oranlarda üç ana faktörlerden etkilenmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, toplumu oluşturan bireylerin gerek sosyal hayatında gerekse iş hayatında sıklıkla bulunan bir olgudur. Motivasyon, sosyal hayatta daha aktif ve diğer insanlarla iç içe, yaşam sevinciyle birlikte yaşamamızı sağlayan; iş hayatında da daha başarılı ve verimli çalışmayı, yapılan işi sevmeyi ve sahiplenmeyi sağlayan bir güçtür. Ancak çoğu zaman bireyler sosyal yaşamda ve iş yaşamında motivasyonun belirleyici gücünü dikkate almamaktadırlar. Bu durumda bireylerin daha sağlıklı, mutlu, verimli, başarılı yaşaması ve çalışması zor hale gelmektedir.

Gerçekleşen bu tez çalışmasında Giresun'da bulunan iki imalat ve bir hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin karşılıklı olarak analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı iki sektör arasında işgören motivasyonu arasında fark olup olmadığını belirlemektir.

Çalışmaya başlamadan önce imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlere yönelik aklımızda oluşan düşüncelerle örgüt içerisindeki şartların birbirine uyum sağlayıp sağlamadığını belirlemek için araştırma modeli oluşturulmuştur.

Yapılan bu tez çalışmasındaki bir diğer amaç günümüzde aktif olarak varlığını sürdüren ya da gelecekte kurulacak olan işletmelere işgören motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik bir yol gösterici kaynak olabilmesidir. Bu nedenle yapılan analizlerin sonuçları çalışmaya doğrudan aktarılmıştır.

Yapılan analizler doğrultusunda;

Çalışmaya dahil olan imalat işletmelerinde bulunan 50 işgörenden sadece 5 işgörenin kadın olması imalat işletmelerinde kadın sayısının azımsanacak kadar az olduğunu göstermiştir. Hizmet işletmesinde ise bu sayı 50 işgörenden sadece 8 işgörenin kadın olduğu görülmüştür. İmalat işletmesinde kadın işgören sayısının az olması iş yükünün ağır olmasından

kaynaklı olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmaya katılan imalat ve hizmet işletmelerinde bulunan işgörenlerin çoğunluğu yaş 31-35 yaş aralıında olduğu görölmektedir.

Öğrenim durumlarında en yüksek paya sahip olan iki değişken bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğu %36 lise ve dengi, %36 yüksekokul mezunu olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan imalat işletmeleri işgörenlerinin çoğunluğu operatör (%17) pozisyonunda çalışmaktadır. Hizmet işletmesinden ise en fazla katılım tekniker (%12) ve ekip lideri (%12) pozisyonlarından olduğu görölmektedir. Bu oranlara bakıldığında operatör ve tekniker pozisyonunda çalışan işgörenlerin lise ve dengi, yüksekokul mezunu oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin büyük çoğunluğu asgari ücret (%18) ile çalışmaktadır. İmalat işletmesinde bulunan işgörenlerin çoğunlukla 1 - 3 yıl çalıştığı görölmektedir. Bu analizler sonucunda imalat işletmesinde uygulanan istihdam politikasının yetersiz olduğu ve işgörenlerin mutsuz olmasından kaynaklı olarak kısa vadeli çalıştığı düşüncesi savunulabilir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin çoğunluğu 3000TL ve üzeri (%18) gelir elde ettiği görölmektedir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin deneyim sürelerine bakıldığında ise çoğunluğun 10 -12 yıl (%15) olduğu gözlemlenmektedir. Bu analiz sonucunda hizmet işletmesinde bulunan istihdam politikasının başarılı olduğunu söylenebilir.

Demografik bilgilerin analizlerin ardından iki sektörde bulunan işgörenlere açık uçlu sorular yönlendirilmiştir. İlk soru sizce motivasyon nedir? şeklindedir. Bu soruya imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerden çoğunlukla “çalışma ortamı” ve “iş disiplini” şeklinde yanıtlar alınmıştır. Bu yanıtlara göre imalat işletmesinde bulunan işgörenlere göre motivasyon, iş yükünün ağırlığı en aza indirebilecek çalışma ortamı ve üretilen ürünün kaliteli ortaya çıkması için gerekli olan iş disiplini olarak görölmektedir. Bu yanıtların dışında motivasyonun genel tanımı, iletişim, maddi ve manevi

ihtiyaçlar, güven, grup halinde çalışma ve takdir şeklinde yanıtlar verildiği gözlemlenmiştir.

İmalat işletmelerinde bulunan işgörenlere sorulan bir diğer açık uçlu soru da iş yerinde sizi motive eden unsurlar nelerdir? şeklindedir. İmalat işletmesinde bulunan işgörenler çoğunlukla “iletişim” ve “bulunmuyor” yanıtlarını vermiştir. Bu yanıtlara göre imalat işletmesinde işgörenlerin diğer iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle iyi bir iletişim sisteminin bulunması işgörenleri daha fazla motive edeceği görülmektedir. En fazla verilen yanıtlardan biri de motive eden unsurun bulunmadığına yöneliktir. Bu durum imalat işletmelerinde bulunan insan kaynakları departmanının işgöreni motive etmeye yönelik çalışmalar yapmadığını göstermektedir. Bu yanıtların dışında motive eden unsurlara yönelik zorunluluk, çalışma ortamı, ekip çalışması, güvence, ücret ve iş sevgisi şeklinde yanıtlar alınmıştır.

Hizmet işletmesinde bulunan işgörenlere imalat işletmesindeki işgörenlere sorulan açık uçlu soruların aynısı sorulmuştur. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenler motivasyonu çoğunlukla “gelir” ve “ast – üst” ilişkisi şeklinde tanımlamıştır. Bu durumda hizmet işletmesinde bulunan işgörenler imalat işletmelerinde bulunan işgörenlerin aksine daha çok ekonomik faktörlere önem verdiği şeklinde yorumlanabilir. Diğer sık verilen cevap ise ast – üst ilişkileridir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenler yöneticilerin daha samimi ve sıcak kanlı bir yaklaşım sergilemesi, uyum içerisinde çalışılması halinde işlerinde daha çok motive olacaklarını ifade etmişlerdir. Bu yanıtların dışında motivasyon nedir sorusuna motivasyonun genel tanımı, iletişim şeklinde yanıtlar verilmiştir.

Hizmet işletmesine sorulan bir diğer açık uçlu soru iş yerinde motive unsurların neler olduğu şeklindedir. Bu soruya da motivasyon nedir sorusuna verdikleri yanıtlara eş değer nitelikte yanıt verdikleri gözlemlenmiştir. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenleri iş yerinde motive eden unsurlar çoğunlukla “ücret” ve “iletişimdir”. Hizmet işletmesinde bulunan işgörenler verdikleri emeğin karşılığını alması ve iş arkadaşlarıyla iyi bir iletişim halinde çalışmaktan motive oldukları belirlenmiştir. Bu yanıtların dışında hizmet

işletmesinde bulunan işgörenler motive eden unsurlara takdir, ücret artışı, iş ortamı, ast – üst ilişkisi, bulunmuyor şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Araştırmada bulunan ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel değişkenlerin arasında bir korelasyon olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda ise ekonomik değişkenlerin sosyo – psikolojik değişkenlerle (-,239) ve örgütsel değişkenlerle (-,238) değerinde negatif bir ilişkisi bulunduğu belirlenmiştir. Sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerin arasında ise ( $r=0,876$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın asıl amaçlarından biri olan sektöre göre işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik yapılan analiz sonucunda imalat işletmesinde bulunan işgören ile hizmet işletmesinde bulunan işgörenin motivasyona yönelik ekonomik faktörlere bakış açısında bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ( $p=0,001 < 0,05$ ). Bu analiz sosyo – psikolojik faktörlere göre de gerçekleşmiştir. Sosyo – psikolojik faktöre göre yapılan analizde, imalat işletmesinde bulunan işgören ile hizmet işletmesinde bulunan işgörenin motivasyona yönelik sosyo - psikolojik faktörlere bakış açısında bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır ( $p=0,604 > 0,05$ ). Son olarak örgütsel faktörlere yönelik gerçekleştirilen analizde ise, imalat işletmesinde bulunan işgören ile hizmet işletmesinde bulunan işgörenin motivasyona yönelik örgütsel faktörlere bakış açısında bir fark olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerin analizinde; kadın ve erkek katılımcıların motivasyona yönelik ekonomik faktörlere bakış açısında bir fark olduğu ( $p=0,034 < 0,05$ ), sosyo –psikolojik faktörlere ( $p=0,858 > 0,05$ ) ve örgütsel faktörlere bakış açılarında bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,801 > 0,05$ ).

İş görenlerin yaşlarına göre motivasyonlarını etkileyen faktörlere bakış açılarında bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda iki sektörde de bulunan işgörenlerin yaşlarına göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlere göre sig. değeri 0,05'den büyük olduğu için herhangi bir fark olmadığı gözlemlenmiştir

İş görenlerin eğitim düzeylerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlere bakış açılarında bir fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analizin sonucunda iki sektörde de bulunan işgören eğitim düzeylerine kıyasla motivasyonlarını etkileyen ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlere göre sig. değeri 0,05'ten büyük olduğu için herhangi bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Yani farklı eğitim düzeylerine göre motive eden faktörlere yönelik farklı yanıtlar elde edilmemiştir.

İş görenlerin medeni durumlarına göre motivasyonları etkileyen faktörlere yönelik bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda sig. değeri %95 güven aralığı içerisinde 0,05'ten büyük olması nedeniyle evli ve bekar işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen ekonomik( $p=0,137 > 0,05$ ), sosyo – psikolojik ( $p=0,855 > 0,05$ ) ve örgütsel faktörlere ( $p=0,534 > 0,05$ ) yönelik bakış açılarında bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda medeni durumların motivasyonu etkileyen faktörlerde bir değişiklik yaratmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlerin deneyim sürelerine göre motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik bir yapılan analizde ekonomik faktörlerden 13 ve 15 yıl aralığında bulunan işgörenlerin daha az etkilendiği görülmektedir. Sosyo – psikolojik faktörlerden ve örgütsel faktörlerden 16 ve üzeri deneyime sahip işgörenlerin daha az etkilendiği belirlenmiştir. Genel itibarıyla işgörenler deneyim sürelerine göre motivasyonlarını etkileyen ekonomik, sosyo –psikolojik ve örgütsel faktörlere yönelik yaklaşımlarında sig. değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle bir fark bulunmadığı belirlenmiştir.

İki sektörde de işgörenlerin gelir düzeylerine göre motivasyonu etkileyen faktörlere yönelik yapılan analizde ekonomik faktörlerden en az 3000TL ve üzeri çalışanın etkilendiği görülmektedir. En fazla etkilenen ise asgari ücret ile çalışan işgörenler olmuştur. Bu durum beklenen bir durumdur. Ayrıca gelir düzeyine göre işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerin en az asgari ücretli çalışanları etkilediği görülmektedir. Asgari ücret ile çalışan işgörenler ekonomik beklentileri

yüksek, sosyo – psikolojik ve örgütsel beklentileri düşük olduğu yorumu yapılabilir.

İmalat işletmesinde bulunan işgörenlerin pozisyonlarına göre motivasyonlarını etkileyen faktörlerin analizi gerçekleştirilmiş, ekonomik faktörlerden en fazla etkilenen pozisyonun teknik müdür pozisyonu ile çalışan işgören olduğu belirlenmiştir. Ekonomik faktörlerden en az etkilenen imalat işletmesi pozisyonu ise operatör pozisyonu olmuştur. Aynı analiz hizmet işletmesinde bulunan işgören pozisyonlarına da uygulanmıştır. Ekonomik faktörlerden en fazla etkilenen kurumsal müşteri temsilcisi olmuştur. Sosyo – psikolojik faktörlerden imalat işletmesinde en çok operatör pozisyonu hizmet sektöründe ise tekniker pozisyonun etkilendiği görülmektedir. Örgütsel faktörlerden ise imalat işletmesinde teknik müdür, hizmet işletmesinde ise kurumsal müşteri temsilcisinin daha fazla etkilendiği görülmüştür. Genel olarak işgörenlerin motivasyonu etkileyen faktörlere bakış açılarında bir fark bulunmamaktadır (sig. >0,05).

Araştırmaya başlamadan önce belirlenen araştırma modelinde imalat işletmesi ve hizmet işletmesinde bulunan işgörenleri etkileyen ekonomik faktörlerde bir fark olmadığı düşüncesi benimsenmişti. Ancak yapılan analiz sonucunda iki sektörün arasında ekonomik faktörlerden etkilenme açısından bir fark bulunduğu belirlenmiştir. Yine başlangıçta belirlenen araştırma modelinde, iki sektörde bulunan işgörenlerin motivasyonunu etkileyen sosyo – psikolojik ve örgütsel faktörlerde sektörel olarak karşılaştırıldığında fark olduğu düşüncesi benimsenmiş ancak analiz sonucunda elde edilen modelde iki faktör arasında fark olmadığı görülmüştür.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın sayesinde gerek anketlere verilen yanıtlar gerekse görüşmeler sırasında gerçekleşen gözlemlere dayalı olarak imalat işletmesinde bulunan işgörelere daha iyi bir çalışma ortamı sağlanmasıyla ve daha iyi bir iletişim sisteminin bulunmasıyla işgörenlerin daha fazla motive olarak çalışması sağlanabilir. Her sektörde olduğu gibi yöneticilerin işgörelere sıcak, samimi, içten yaklaşımı ve onları örgütün bir parçası olarak hissettirmesi işgörenin motive bir şekilde verimli çalışmasını

sağlayacaktır. İmalat işletmesi diğer sektörlerle kıyaslandığında iş yükü daha ağır bir sektördür. Bu nedenle işgörenlerin çalışma ortamına yönelik istek ve beklentileri karşılanmalı bu sayede işgörenin tam performans çalışması sağlanmalıdır. Bu durumlara ek olarak ekonomik faktörler de iş görenlerin motivasyonu üzerinde oldukça etkili olabilmektedir. Çünkü ekonomik faktörler (ücret, primli ücret vb.) iş görenin yaşamını sürdürmesi ve hayat kalitesini belirlemede etkili olabilmektedir. İşgörenlerin kendilerini ekonomik olarak güvende hissetmesi geleceğe daha olumlu bakmaya yöneltebilir. Bu nedenle işgörenlerin ekonomik beklentileri belirlenmeli ve örgütün de zorlanmayacağı şekilde beklentileri karşılaması iş göreni motive etmeye yönelik faaliyetlerin arasında yer almalıdır.

Hizmet işletmesinde bulunan işgörenler imalat işletmesine göre daha az sorumluluğa sahip gibi görünseler de aslında her bir işgören işletmeyi temsil etmektedir. Bu nedenle hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel beklentileri yöneticiler tarafından belirlenmeli ve giderilmelidir. Örneğin araştırmamızı gerçekleştirdiğimiz hizmet işletmesinde müşteri ile diyaloga giren işgörenin motivasyonunun düşük olması müşteri memnuniyetsizliği sağlayacaktır. Bu nedenle hizmet işletmesinde iyi bir ast – üst ilişkisi sayesinde uyum içerisinde çalışmak işgörenlerin daha motive olmasını sağlayacaktır. Hizmet işletmesi çalışanları yöneticilerini çalışma sahasında görmeyi beklemektedir. Çünkü oluşacak olan sorunu beraber çözmeye yönelmeleri bu güveni yanlarında hissetmeleri hizmet işletmesinde çalışan işgörenlerin daha fazla motive olmasını sağlayacağı beklenmektedir. Her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe bulunan işgörenlerde ekonomik beklentiler içerisindedir. Kaliteli bir yaşam sürdürmek ve yaşamını devam ettirmek için bağlı bulunduğu örgüt yönetimden ekonomik beklentilerinin karşılanmasını beklemektedir. Bu nedenle iş görende işe bağlılığı ve motivasyonu arttırmak için hizmet işletmesinde bulunan işgörenlerin ekonomik beklentilerini anlamaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmeli ve belirlenen ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.



İmalat ve hizmet işletmesinde bulunan insan kaynaklarıyla ilgili yöneticilerin motivasyon teorilerini insan kaynakları politikalarına dahil etmeleri işgörenlerin ekonomik, sosyo – psikolojik ve örgütsel alanda beklentilerini karşılamakta yardımcı olacaktır. Bu nedenle mevcut teoriler üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmeli ve geliştirilmelidir.

İş göreni makine gibi diğer kaynaklardan ayıran en önemli özellik insan olmasıdır. İnsan düşünen, duygu ve hisleri olan bir canlıdır. Bu nedenle işgörenlerden beklenen özveriye, başarıyı, verimliliği elde etmek için onların beklentileri, istek ve talepleri yönetici ve işletme yönetimleri tarafından göz ardı edilmemelidir.



## KAYNAKÇA

- Ackah, D. (2014). The Impact of Motivation on Employee Performance in the Manufacturing Industry in Ghana. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 291-310.
- Akagündüz, Ü. (2010). *Sanayi Devrimi ve Sanayileşme*. Ankara: Akademi Yayıncılık.
- Akat, İ. and Üner, N. (1993). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Doğruluk Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Aktürk, G. (2014). *Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akyol, Y. (2015). *Motivasyon Araçlarının Banka Çalışanları Üzerine Etkileri: Yalova Örneği, Yüksek lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yalova.*
- Alayoğlu, N. and Doğan, E. A. (2015). *Tartışma Metinleri. Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri:Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama.* İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. Ankara: Asil Yayın.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Borowski, A., Daya, U. (2014). Employee Motivation Tools. Management, Knowledge and Learning International Conference, 665-671. Portoroz, Slovenya.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performansa Veyetkinliğe Dayalı Ücret Ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri (Geliştirilmiş 23. baskı). Ankara: PegemAkademi.
- Can, H., Aydın, E. M. ve Aşan Azizoglu, Ö. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cheng-Liang Yang, Hwang, M. ve Chen, Y. C. (2011). An Empirical Study Of The Existence, Relatedness, And Growth (Erg) Theory İn Consumer's Selection Of Mobile Value-Added Services. African Journal of Business Management, 7886-7898.
- Cüceloğlu, D. (1996). İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi Kitap Evi.
- Çelik, H. (2011). Alışveriş Merkezlerinde Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 433-448.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çolak, G. (2016). Motivasyon Araçları Ve Ekonomik Faktörler Üzerine Bankada Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Deliktaş, E., Balcılar, M. (2005). A Comparative Analysis of Productivity Growth Catch-Up and Convergence in Transition Economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 6-28.
- Dinçay, İ. H. (2017). İş Yerlerinde Gerçekleştirilen Sosyal Aktivitelerin Motivasyon Ve Verimliliğe Yansımaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 561-579.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(2).
- Edlund M., Nilsson H. (2007). Employee Motivation in Medium-sized manufacturing Enterprises Two case studies from Northern Sweden, Master's Thesis, Luleå University of Technology, İsveç.
- Emeka, N., Amaka, O. ve Ejim, E. P. (2015). The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1-8.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2013). Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Eroğlu, F. (2007). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- Goh, Y. M., Mohamaddan, S., Case, K., ve MAT, S. (2016). Motivation and Learning in Manufacturing Industries. *Proceedings of the Fourteenth International Conference on Manufacturing Research*, 225-230. Loughborough: Loughborough University.

- Groover, M. P. (2010). Fundamentals Of Modern Manufacturing. Danvers: JOHN WILEY & SONS INC.
- Gupta, B., Subramanian, J. (2014). Factors Affecting Motivation among Employees in Consultancy Companies. International Journal of Engineering Science Invention(11), 59-66.
- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme. Ankara: Özem Yayıncılık.
- Hanks, K. (1999). İnsanları Motive Etme Sanatı. (Çev. Can İkizler) Alfa Yayınları.
- Helvacı, M. A., Başın, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği). Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44), 300-322.
- İnceoğlu, M. (2000). Tutum Algı İletişim. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Irak, D. U. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. Türk Psikoloji Yazıları, 12-22.
- İslamoğlu, H. (2008). Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Jayasuriya, N., Kumarasinghe, W. ve PERERA, C. (2017). Factors Influencing Employee Motivation in Tile Manufacturing Industry in Sri Lanka. Management and Administrative Sciences Review, 6(1), 01-14.
- Jelačić, D. (2011). Motivating of Wood Processing and Furniture Manufacturing Companies Employees in the Time of Economic Crisis. Human Resources Management & Ergonomics, 1-10.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kartepe, S. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Karalar S. (2015). Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Katı, M., Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Social Sciences*, 1(12), 1-24.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2005). *The Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. Ve Çetin, E. İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*(53), 183-198.
- Lunenberg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal Of Management, Business And Administration*(15), 1-6.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*.
- Naresh, S. (2017). Role of Communication in Human Resource Management. An Explorative Study *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 385-391.
- Onan, L., Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epison Yayıncılık.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yasamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgileri Fakültesi Yayınları.
- Onay, M., Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.

- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1-25.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 86-97.
- Özen, A. E. (2015). Seçilmiş Göstergelerle Türkiye İmalat Sanayiinin Analizi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of ISS, 140-162.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. (2008) Motivasyonda Kapsam Kuramları. Web:[http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun\\_topaloglu\\_motivasyonda\\_kapsam\\_kuramlari.pdf](http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf) adresinden 15 Ocak 2017 tarihinde alınmıştır.
- Özgen, H., Yalçın, A. (2015). Temel İşletmecilik Bilgisi. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Öztürk, M. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi. İstanbul: Papatya Yayın.
- Öztürk, Z. (2013). Kamu Kurumlarında Motivasyon. Uzman bakış dergisi(1), 32-41.
- Parijat, P., Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. International Research Journal of Business and Management(9), 1-8.
- Payne, S. C., Cook, A. L., Margaret, H. T., Shaub, M. K. ve Boswell, W. R. (2010). The Relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention. <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/worldatwork-sponsored-research/research-report-the-relative-influence-of-total-rewards-elements-on-attraction-motivation-and-retention.pdf> 20.11.2017 tarihinde adresinden alınmıştır.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Kitabevi.

- Sekhar, C., Patwardhan, M. Ve Signh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *International Network of Business and Management*, 472-487.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Shonubi, O. A., Abdullah, N., Hashim, R. ve Hamid, N. (2016). The Psychological Impact of Recognition and Appreciation on Job Satisfaction and Job Performance among IT Employees: Review. *Medwell Journals*, 11(21), 5222-5227.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 524-547.
- Şenel, B., Şenel, M., ve Eren Gümüştekin, G. (2012). Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*(32), 1-18.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yay.Dağ.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. M., Öge, H. S. (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşkesenoğlu, Z. (2009). *Araştırma Raporları Hizmet Sektörü Raporu*. [http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Hizmet\\_Sektor\\_Raporu\\_2009.pdf](http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Ara%C5%9Ft%C4%B1rmalar%20Yay%C4%B1n/Pdf/Sekt%C3%B6r%20Kurullar%C4%B1/Hizmet_Sektor_Raporu_2009.pdf) adresinden 05 Mart 2017 tarihinde alınmıştır.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş gören Motivasyonuna Etkisi: Afyonkarahisar Elindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.



- Tekbıyık, A. (2015). Kuramdan uygulamaya eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri. Metin, M (Ed.). İlişkisel araştırma yöntemi. Ankara: Pegem Akademi.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tomer, S. (2016). Analysis of employee motivation in banking sector. International Journal of Applied Research, 392-395.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi(88), 88-108.
- Türk Dil Kurumu. (2011). Türkçe sözlük. Ankara: TDK.
- Türkiye İstatistik Kurumu. <http://www.tuik.com>. Ankara:TÜİK
- Tütüncü, Ö., & KÜÇÜKUSTA, D. (2008). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. İzmir.
- Uçkun, C. G., Pelit, E. (2003), Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, 49-54.
- Unctad. (2017). The role of the services economy and trade in structural transformation and inclusive development,2-24. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- Yalçın, S. (1991). Personel Yönetimi. İstanbul: Küre Ajans.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, İ., Akyüz, K. C., Aydın, A. ve Akyüz, İ. (2017). Mobilya Sektöründe Motivasyon. İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, 230 - 239.
- Yıldırım, Y. (2015). Tüketici Davranışları Bağlamında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Yeniden İncelenmesi ve Gösterişçi Tüketim. International Journal of Social Science(40), 403-428.

## ANKET FORMU

*Sayın Katılımcı,*

Aşağıda sunulan ve bir dizi sorulardan oluşan anket formu Giresun Üniversitesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda gerçekleştirmiş olduğum yüksek lisans eğitimime yönelik bir araştırmayı kapsamaktadır. Araştırma, çalıştığınız kurumda motivasyonunuzu etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Anket çalışmasında sorulan sorulara vereceğiniz samimi ve doğru bilgiler araştırmanın doğruluğunu etkileyecektir. Bu nedenle sorulara verilen cevapların doğruluğu tez çalışmamın başarılı bir sonuca ulaşmasında etkili olacaktır.

Aşağıda sunulan anket çalışmasına katılarak yapmış olduğum araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Okan KEKÜL

Giresun Üniversitesi

Yüksek lisans öğrencisi

## SORULAR

1. **Hangi sektörde çalışmaktasınız?**

İmalat Sektörü ( )

Hizmet Sektörü ( )

↳ Kamu ( ) Özel ( )

2. **Cinsiyetiniz?**

Erkek ( )

Kadın ( )

3. **Yaşınız?**

.....

4. **Öğrenim Durumunuz?**

İlkokul ( )

Ortaokul ( )

Lise ve dengi ( )

Yüksekokul ( )

Üniversite ( )

Yüksek lisans ( )

Doktora ( )

5. **Medeni haliniz?**

Evli ( )

Bekar ( )

Boşanmış ( )

6. **Firmadaki çalışma süreniz?**

.....

7. **Aylık geliriniz?**

.....

8. **Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz?**

İmalat Sektörü

Fabrika Müdürü

Fabrika Müdür Yrd.

Teknik Müdürler (Mühendis)

Şef

Vardiya Sor.

Operatör

Diğer

Hizmet Sektörü

Ekip Lideri

Kurumsal Müş. Temsilcisi

Müş.Memnuniyeti Yet.

Sipariş Yetk. .

Müşteri Tem.

Diğer

9. **Sizce motivasyon nedir?**

10. **İş yerinde sizi en çok motive eden unsur ya da unsurlar nelerdir?**

	Aşağıda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı görüşün karşısında bulunan bölümü (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	İş yerinde adil bir ücret sistemi bulunmaktadır.					
2.	Her yıl maaşıma yapılan artıştan memnunum.					
3.	Bulduğum pozisyon itibarıyla aldığım maaş yeterlidir.					
4.	Bir başarı sonunda ekonomik ödül verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
5.	Primli ücret sisteminin bulunması çalışma isteğimi ve motivasyonumu olumlu etkiler.					
6.	Performansa yönelik ücret sisteminin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.					
7.	Çalıştığım kurumda elde edilen karın paylaşılması motivasyonumu olumlu etkiler.					
8.	Bilgi, beceri ve yeteneklerime göre aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
9.	İş garantimin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.					
10.	İş yerinde işçi sağlığı ve güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
11.	Çalışılan kurumun özel sağlık sigortası yaptırması motivasyonumu olumlu etkiler.					
12.	Çalıştığım kurumun giyecek, yiyecek, konut vb. yardımlarda bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.					
13.	Sorumluluğum altında alınacak kararlarda bağımsız olmam motivasyonumu olumlu etkiler.					

	Aşağıda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı görüşün karşısında bulunan bölümü (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
14.	İş yerinde yöneticilerin, iş arkadaşlarımda düşüncelerime ve karakterimde değer vermesi, saygılı yaklaşması motivasyonuma olumlu etkiler.					
15.	İş yerinde bulunan statüm toplumda saygınlık kazanmama sebep olan bir faktördür.					
16.	Yüksek statü ile çalışmak, düşük statü ile fazla maaş almaktan daha fazla motive eder.					
17.	İş yerinde belli dönemlerde eğitim verilmesi, bilgi ve becerilerimin gelişmesine yardımcı olması motivasyonumu olumlu etkiler.					
18.	İş yerinde elde ettiğim bir başarının sonucunda yönetim ya da yöneticiler tarafından takdir edilmem motivasyonumu olumlu etkiler.					
19.	Çalıştığım ortamda bulunan fiziki koşulların (oda ısısı,gürültü,aydınlatma vb.) iyileştirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
20.	İş yerinde rotasyon sisteminin bulunması, bir süre sonra farklı bölümlerde görev almak, çevreye olan uyumu ve motivasyonumu artırır.					
21.	Üretim ya da satış stratejilerinde iş yeri yönetimi ve yöneticilerinin işçilerin önerilerini dikkate alması motivasyonumu olumlu etkiler.					
22.	İş yerindeki fiziki koşulların durumu, yöneticilerin tutum ve davranışları, iş yerinde sağlıklı iletişim yapısının bulunuyor olması, iyi bir ücret ile çalışıyor olmam psikolojik olarak kendimi güvende hissetmemen neden olmaktadır.					

	Aşağıda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı görüşün karşısında bulunan bölümü (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
23.	İş yeri olarak toplu şekilde gezi, yemek, eğlence vb. etkinliklerin yapılması motivasyonumu olumlu etkiler.					
24.	Yöneticilerin, amirlerin ve çalışma arkadaşlarının özel yaşamıma saygılı olması motivasyonumu olumlu etkiler.					
25.	İş yerinin hedeflerine ulaşması, kendi hedeflerime ulaştığıma şahsımı mutlu etmektedir.					
26.	Örgüt içerisinde yönetim, yöneticiler ve çalışanlar olarak ortak bir amaç ile çalışmamız motivasyonumu olumlu etkiler.					
27.	İş yerinde şahsıma verilen yetki ve sorumlulukların niteliklerime göre verilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
28.	İş yerinde düzenli olarak eğitim yapılması motivasyonumu olumlu etkiler.					
29.	Belli bir başarı sonucunda ya da dönemlik olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda terfi imkanının bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.					
30.	Terfi sisteminin adil şekilde gerçekleşmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					
31.	Alınacak kararlarda çalışanlara kararlara katılma hakkının sunulması motivasyonumu olumlu etkiler.					

	Aşağıda belirtilen görüşe katılıp katılmadığınızı görüşün karşısında bulunan bölümü (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
32.	Yöneticiler ve iş arkadaşları arasında iyi ve sağlıklı bir iletişim sisteminin bulunması motivasyonumu olumlu etkiler.					
33.	İş yerinde birden çok görev ve sorumluluk sahibi olmak motivasyonumu olumlu etkiler. (İş genişletme)					
34.	İş yerinde yetki ve sorumluluklarımın artırılması motivasyonumu olumlu etkiler. (İş zenginleştirme)					
35.	Grup halinde çalışmak motivasyonumu olumlu etkiler.					
36.	Çalışma alanımdaki fiziksel koşulların (ısı, gürültü, kirlilik vb.) iyileştirilmesi motivasyonumu olumlu etkiler.					

Yapmış olduğum anket çalışmasında bulunan soruları vaktinizi ayırarak cevapladığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Okan KEKÜL  
Giresun Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek lisans Öğrencisi

## ÖZGEÇMİŞ

Adı – Soyadı : Okan KEKÜL

Doğum Tarihi : 28.06.1989

Doğum Yeri : Giresun / Piraziz

E – mail : okankekul@hotmail.com

Eğitim Durumu: Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü (Lisans)

Giresun Üniversitesi İşletme ABD (Yükseklisans)

İş Deneyimi : Giresun Üniversitesi Söz. Büro Memuru (2012 – 2016)

Yabancı Dil : İngilizce (Orta Düzey)