

**T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI ARTTIRMADA BİR ARAÇ  
OLARAK MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEKNİKLERİ**

**BURCU KESKİN**

**ANKARA, 2008**

**T.C.  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI ARTTIRMADA BİR ARAÇ  
OLARAK MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEKNİKLERİ**

**BURCU KESKİN**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. HALİL İBRAHİM ÜLKER**


**ANKARA, 2008**


02.06.2008

T.C.  
Atılım Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

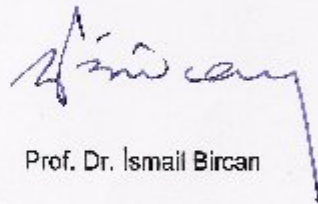
Burcu Keskin'e ait "Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri" adlı çalışma İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

  
Prof. Dr. Emine Orhaner

  
Üye (Danışman) Prof. Dr. Halil İbrahim Ülker

Üye

  
Prof. Dr. İsmail Bircan

## ÖZET

Bu çalışma kapsamında “Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri” detaylı bir şekilde incelenmiş ve yüksek lisans tezi olarak rapor haline getirilmiştir.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Bu araştırmanın amacı, Ankara ilinde Ağaç İşleri Sektörü’nde çalışanların motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Böylece yöneticilere yardımcı olmaktır.

Yapılan çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak, çalışanların performansını arttırmada yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi konusunda, çalışanların düşüncelerini saptamak için anket soruları hazırlanmıştır. Derlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Ankara ilinde ağaç işleri sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli firmalarda çalışan 132 kişi anketleri tam olarak doldurmuştur. Bu cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur. Elde edilen bilgileri çözümlemede ki-kare testi yönteminden faydalanılmıştır.

Bu istatistikî çalışmalar sonucu ortaya çıkan verilerle araştırmanın sonuçlarına ulaşılmış ve sonuç olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve

yönetmel araçların motivasyonu arttırdığı görülmüştür. Her üç faktör grubunda da yönetici ve yönetilenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetilenlerin motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, motivasyon teorileri, motivasyon araçları, yönetim, işgören, performans

## **ABSTRACT**

This is a detailed study of "Motivation as a means of increasing employee performance and motivation techniques". It has been formulated as a report and a master's thesis.

Motivation is one of the most important factors influencing social dynamics. All enterprises, no matter what their area of operations, share the common goal of positively influencing people's efforts towards the attainment of a specific purpose. For any task to be achieved, a person must have an intrinsic desire that will allow themselves to self-relate to the purpose of the task. The source of such a need depends on a person's level of motivation.

The purpose of this research is to investigate the factors that motivate workers in the wooden product industry in Ankara and to document whether these factors differentiate from other demographic populations previously studied in order to assist managers.

First of all, the research began by scanning available literature. Then questionnaires and surveys were prepared as to inquire employee opinions on the effects of presently used motivation techniques used by managers. 132 people working in the Ankara wooden product industry, participated in these surveys and a database has been accumulated from their answers. The acquired information was processed with the chi-square testing method.

Through these statistical procedures, the research has been concluded. It has been found that economic, psycho-social, corporate and managing factors influence and increase motivation. In all factor groups, it has been designated that there is a profound and meaningful relationship between

managers and their employees. It has also been concluded that employees have higher expectations from the studied motivation methods than what managers have.

**Keywords:** Motivation, motivation theories, motivation instruments, management, employee, performance.

## ÖNSÖZ

Motivasyon kavramı, her sektörde olduğu gibi Ağaç İşleri Sektörü'nde de önemli bir yere sahiptir. Bu araştırmanın amacı, Ağaç İşleri Sektörü'nde çalışanların motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak, elde edilen sonuçlarla sektöre katkı sağlamaktır.

Araştırmanın sonunda çalışanların motivasyon faktörleri konusundaki beklentileri ve bunların demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen sayın hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Halil İbrahim ÜLKER'e, yoğun işleri arasında zaman ayırarak benimle görüşmeyi kabul edip anket formlarını doldurmayı sağlayan şirket yöneticileri ve çalışanlarına, bütün bu süreçte benden hiçbir desteğini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırma sonuçlarının tüm Ağaç İşleri Sektörü'nde çalışanlara ve bu alanda çalışma yapanlara yararlı olmasını dilerim.

BURCU KESKİN  
ANKARA-2008



## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar İNDEKSİ.....	xvi
ŞEKİLLER İNDEKSİ.....	xx

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Denenceler.....	4
1.5. Sayıtlılar.....	5

1.6. Tanımlar.....	5
1.7. Sınırlamalar.....	6

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM ve MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

2.1.YÖNETİM ÖRGÜT ve İŞGÖREN KAVRAMLARI.....	7
2.1.1. Yönetim ve Yönetici Tanımı.....	7
2.1.2. Yönetimsel Düzeyler ve Becerileri.....	9
2.1.2.1. Yönetimsel Düzeyler.....	9
2.1.2.2. Yönetimsel Beceriler.....	11
2.1.3. Örgütlenme.....	12
2.1.4. İşgören Tanımı.....	13
2.1.4.1. İşgörenin Örgütten Beklentileri.....	14
2.1.4.2. İşgörenler İçin Motivasyonun Önemi.....	15
2.2.MOTİVASYON KAVRAMI.....	16
2.2.1. Motivasyonun Tanımı.....	18

2.2.2. Motivasyonun Süreci.....	20
2.2.3. Motivasyonun Çeşitleri.....	21
2.2.3.1. İç Motivler.....	21
2.2.3.2. Fizyolojik Motivler.....	22
2.2.3.3. Sosyal Motivler.....	22
2.2.3.4. Psikolojik Motivler.....	23
2.3.MOTİVASYON TEORİLERİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR.....	24
2.3.1. Kapsam Teorileri.....	24
2.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	25
2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	29
2.3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı.....	33
2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	34
2.3.2. Süreç Teorileri.....	35
2.3.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	36
2.3.2.2. Bekleyiş Teorisi.....	37
2.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	39

2.3.2.4. Amaç Teorisi.....	41
----------------------------	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYON ARAÇLARI ve PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1.ÖRGÜTLERİN İŞGÖRENLERİNİ MOTİVE ETME NEDENLERİ.....	43
3.1.1.İşletmenin Devamlılığını Sağlamak.....	44
3.1.2.Personelin İşgücü Devir Hızını Düşürmek.....	45
3.1.3.Verimlilik.....	46
3.1.4.Karlılık.....	47
3.1.5.Örgütsel Etkinlik.....	47
3.2.MOTİVASYON ARAÇLARI.....	48
3.2.1.    Ekonomik Araçlar.....	48
3.2.1.1.    Ücret.....	48
3.2.1.2.    Primli Ücret Uygulaması.....	50
3.2.1.3.    Çalışanların Kara Katılımı.....	50
3.2.1.4.    Ekonomik Ödüller.....	52
3.2.1.5.    Sosyal Yardım/Kolaylıklar.....	53
3.2.2.    Psiko-Sosyal Araçlar.....	54

3.2.2.1.	Statü.....	54
3.2.2.2.	Bağımsızlık.....	55
3.2.2.3.	Kişi-Örgüt Uyumu.....	55
3.2.2.4.	Psikolojik Güvence.....	56
3.2.2.5.	Yükselme ve Gelişme Olanakları.....	56
3.2.2.6.	Öneri Sistemi.....	56
3.2.2.7.	Yetki Aktarımı.....	57
3.2.2.8.	Sosyal ve Kültürel Etkinlikler.....	58
3.2.2.9.	Açık Rekabet.....	58
3.2.2.10.	Danışmanlık Hizmeti.....	58
3.2.2.11.	Takdir.....	59
3.2.2.12.	Ödüllendirme.....	59
3.2.2.13.	Üstlerle Doğrudan Görüşme.....	59
3.2.3.	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	59
3.2.3.1.	Amaç Birliği Sağlama.....	59

3.2.3.2. Kararlara Katılım.....	60
3.2.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	60
3.2.3.4. Sendikalaşma.....	62
3.2.3.5. Çekici İş.....	62
3.2.3.6. İletişim.....	63
3.2.3.7. Çalışma Koşulları.....	64
3.2.3.8. İş Güvencesi.....	65
3.2.3.9. İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu.....	65
3.2.3.10. Katılımcı ve Demokratik Yönetim.....	66
3.3. PERFORMANS KAVRAMI VE MOTİVASYON İLİŞKİLERİ.....	67
3.3.1. Performansın Tanımı .....	67
3.3.2. Performans Değerlendirme Amaçları.....	68
3.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	70
3.3.4. Performans Değerlendirmede Sorunlar.....	71
3.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	74
3.3.5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	74

3.3.5.2. Grafik Değerleme Yöntemi.....	75
3.3.5.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	76
3.3.5.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi.....	76
3.3.5.5. Kritik Olay Yöntemi.....	78
3.3.5.6. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	79
3.3.5.7. Direkt İndeks Yöntemi.....	79
3.3.5.8. Standartlar Yöntemi.....	80
3.3.5.9. Amaçlara Göre Yönetim (MBO) .....	80

## **4. BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ARTTIRMADA BİR ARAÇ OLARAK MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEKNİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. METODOLOJİ.....	82
4.1.1. Araştırma Yöntemi.....	82
4.1.2. Evren.....	82
4.1.3. Örneklem.....	82

4.1.4. Veri Toplama Teknikleri.....	83
4.1.5. Çözümleme Yöntemleri.....	83
4.1.6. İnsan Gücü.....	83
4.2. BULGULAR.....	83

## **5.BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. SONUÇLAR.....	108
5.2. ÖNERİLER.....	113
EKLER.....	115
EK-1 ANKET SORULARI.....	115
KAYNAKÇA.....	119



## TABLolar İNDEKSİ

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımları.....	84
Tablo 4.2: Araştırmaya katılan çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımları.....	84
Tablo 4.3: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımları.....	85
Tablo 4.4: Araştırmaya katılan çalışanların görev faktörü bakımından dağılımları.....	85
Tablo 4.5: Araştırmaya katılan çalışanların kıdem faktörü bakımından dağılımları.....	86
Tablo 4.6: Kadın ve Erkek alışanların Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	86
Tablo 4.7: Cinsiyet Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	87
Tablo 4.8: Çalışanların Yaşlarına Göre Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	88
Tablo 4.9: Yaş Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	88

Tablo 4.10: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	89
Tablo 4.11: Eğitim Durumu Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	90
Tablo 4.12: Yönetici ve Yönetilenlerin Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	91
Tablo 4.13: Görev Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	91
Tablo 4.14: Çalışanların Kıdemlerine Göre Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	92
Tablo 4.15: Kıdem Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	93
Tablo 4.16: Kadın ve Erkek Çalışanların Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	93
Tablo 4.17: Cinsiyet Faktörü Bakımından Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	94
Tablo 4.18: Çalışanların Yaşlarına Göre Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	95
Tablo 4.19: Yaş Faktörü Bakımından Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	95
Tablo 4.20: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	96

Tablo 4.21: Eğitim Durumu Faktörü Bakımından Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	97
Tablo 4.22: Yönetici ve Yönetilenlerin Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	98
Tablo 4.23: Görev Faktörü Bakımından Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	98
Tablo 4.24: Çalışanların Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	99
Tablo 4.25: Kıdem Faktörü Bakımından Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	100
Tablo 4.26: Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	100
Tablo 4.27: Cinsiyet Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	101
Tablo 4.28: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	102
Tablo 4.29: Yaş Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	102
Tablo 4.30: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	103

Tablo 4.31: Eğitim Durumu Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	104
Tablo 4.32: Yönetici ve Yönetilenlerin Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	105
Tablo 4.33: Görev Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	105
Tablo 4.34: Çalışanların Kıdemlerine Göre Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarına Bakışları.....	106
Tablo 4.35: Kıdem Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi.....	107

## ŞEKİLLER İNDEKSİ

Şekil 2.1: Motivasyon Süreci.....	20
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	27
Şekil 2.3: . Herzberg'in Anket Sonuçları.....	32
Şekil 2.4. : Vroom Motivasyon Modeli.....	38

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1.Problem Durumu

Çalışanların işletmeye bağlılığını, çalışma verimliliğini artırmak, çalışan memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yönetimiyle ilgilidir.

Motivasyon (güdülüne) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır<sup>1</sup>.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Motivasyon (güdüleme) işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> İlhami Fındıkçı **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2006, s.373.

<sup>2</sup> Öznur Yüksel **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.130.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır.<sup>3</sup>

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

Genel olarak güdüleme kuramları işgörenlerden istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktılarının nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Güdülemeyi ele alan kuramlara yakından bakıldığında tümünün ortak bir noktası ortaya çıkar: "İnsanlar yaptıklarında ödüllendirildikleri davranışlarda bulunurlar." Bu nedenle güdüleme kuramları da genelde açıkça ifade olunmasa dahi davranış-ödül ilişkisi üzerinde dururlar.<sup>4</sup>

## 1.2. Problem Cümlesi

Çalışanların motivasyonunu arttıran faktörler nelerdir?

## 1.3. Alt Problemler

1. İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

<sup>3</sup> Gisela Hageman **Motivasyon El Kitabı**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

<sup>4</sup> Yüksel, 2003

2. İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
7. İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
8. İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
9. İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
10. İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
11. İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
12. İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
13. İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
14. İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
15. İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark var mıdır?



#### 1.4.Denenceler

1. H1 İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
2. H1 İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
3. H1 İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
4. H1 İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
5. H1 İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
6. H1 İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
7. H1 İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
8. H1 İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
9. H1 İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 10.H1 İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 11.H1 İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 12.H1 İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 13.H1 İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 14.H1 İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

15.H1 İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

### 1.5.Sayıtlılar

Örnekleme olarak belirlenecek şirketler Ankara ili genelindeki ağaç işleri sektöründe çalışan firmaları temsil etmektedir.

Kullanılan anketin gerekli bilgileri toplayabileceği, ankete katılacak olan çalışanların soruları içten cevaplandıkları varsayılmaktadır.

### 1.6.Tanımlar

Motivasyon kelimesi Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmek v.b. dir. Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanır.

Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir.

İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu, insanın harekete geçmesini gerektirir; bu ise güdüler sayesinde olur . Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü(motive) adı verilir.<sup>5</sup> Güdü olarak adlandırılan bu etmenler içsel, yada dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü) , sonradan da kazanılabilirler.

---

<sup>5</sup> Can,Halil ve Ahmet Akgün, **Personel Yönetimi**, Ankara Siyasal Kitabevi: Ankara,1998,s.305.

Demotivasyon, organizasyonda motivasyonun olmaması demektir.

İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratırlar ve insan fizyolojik ve psikolojik dengesini (homeostazi) sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır. Ancak ihtiyaç kavramı, istek kavramı ile karışabilir. İsteklerimiz her zaman karşılanmasına gerek yoktur ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçlarımızın mutlaka karşılanması gerekmektedir.

### **1.7.Sınırlamalar**

Ankara ilindeki ağaç işleri sektöründe 2007 yılında faaliyet gösteren firmalar evren olarak belirlenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM ve MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

#### 2.1. YÖNETİM, ÖRGÜT ve İŞGÖREN KAVRAMLARI

Yönetim olgusu, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte günümüzde de önemini ve güncelliğini korumaktadır. Tarih boyunca insanın olduğu yerde 'yönetim' olgusu da var olmuştur. 20.yüzyılda bilimsel anlamda yönetimle ilgili çalışmaların başlaması yönetim kavramının bugün bilimsel bir zemine oturmasına neden olmuştur.

Yönetim olgusunun, insan faaliyetlerinin her aşamasında bulunduğu ve faaliyetleri etkilediği görülmektedir.

Yönetim, insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen bir grup faaliyetidir. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi bir kısım kurallara uyulmasını gerektirir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması, ancak bilimsel ve etkin bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır.

##### 2.1.1. Yönetim ve Yönetici Tanımı

Yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir.

Yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.

Bir başka deyişle yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.

Tanımlara bakıldığında yönetimin bir koordinasyon işlemi olduğunu, uğraş alanının ise insan olduğunu anlıyoruz.

Yönetimin olduğu yerde mutlaka yönetici de vardır. Yönetici, “bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişidir”<sup>6</sup>.

Bir başka tanıma göre yönetici “amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir”.

Genel olarak yönetici, bir örgütten veya başında olduğu birimden sorumlu olan kişidir. Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın başarılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun düzenlenmesi ve devamı görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına verirler. Yönetici, örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörleri iyi bilmelidir<sup>7</sup>. Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun varolan koşullarına göre iyi tanımlayan bir yönetici, iç ve dış çevreden örgüte ve kendisine yönelik gelecek olumsuz baskıları ortadan

---

<sup>6</sup> Lewis Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt., **Management Challenges in the 21. Century**. Minneapolis: West, 1995,s.7.

<sup>7</sup> Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weirich., **Management**. Singapore: Mcgraw Hill Book Company, 1986, s.3-4.

kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve çalışanların elverişli ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Yönetici ise, işleri planlayan, organize eden, sorunları çözen, personeli motive eden ve daha birçok yönetsel beceriye sahip kişidir.

Girişimci engelleri ve fırsatları ayırt edip her ikisini de kendi avantajına çevirebilen, risk alabilen kişidir. Yönetici ise, riski başkalarına ait olmak şartı ile yönetimi gerçekleştiren kişidir. Yöneticiyi lider ve girişimci ile karıştırmamak gerekmektedir.

## **2.1.2. Yönetsel Düzeyler ve Beceriler**

### **2.1.2.1. Yönetsel Düzeyler**

İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek amacıyla bir takım yöneticileri bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Yetki, diğer kişilerin üzerindeki güç ve yönetim işlevi açısından ele alındığında, işletmenin veya bölümün amaçlarına ulaşabilmek amacıyla, uygun görülen faaliyetlerin yapılması ya da yapılmaması konusunda diğer bireyleri kumanda etme gücüdür. Örgütlerde yetki miktarlarına göre alt, orta ve üst düzey olmak üzere üç çeşit yönetim düzeyi bulunmaktadır.

### **Alt Kademe Yönetim**

Alt kademe yöneticileri üst yönetimin aldığı kararları çalışanlara uygulayan kişilerdir. Hiçbir yönetsel görevi bulunmayan işgörenleri yönetirler. Kurallara uygun şekilde cari işleri yerine getirirler. Kararların büyük bir kısmı

ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Dolayısıyla kararların işgörenlere iletilme görevi alt kademe yönetimin sorumluluğundadır. Buradan anlaşılacağı üzere işgörene en yakın yönetici düzeyidir. Yönetim ile işgören arasında köprü oluştururlar ve işgörenin olumlu veya olumsuz yönlendirilmesinde, motivasyonlarının sağlanmasında önemli rol oynarlar.

### **Orta Kademe Yönetim**

Orta kademe yönetim ve üst kademe yönetim arasında açık, sürekli, iki yönlü bir iletişim söz etmek mümkündür. Bu kademedeki yöneticiler, tepe yönetimin almış olduğu kararların uygulanmasından sorumludurlar. Orta kademe yöneticileri bilgiyi toplama, analiz etme ve kademeler arasında taşıma görevini yerine getirmektedirler.

### **Üst Kademe (Tepe) Yönetim**

Üst yönetimi, örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejileri belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticilerdir. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu kademenin faaliyetlere verdiği öneme göre değişir.

Organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir.<sup>8</sup>Tepe yönetimi, örgütü geleceğe hazırlar.

Her kademedeki yönetici kendi astından sorumlu bulunmaktadır. Dolayısıyla her yönetici farklı motivasyon araçlarını ve onların nasıl kullanılacağını bilerek, kendi astlarının motivasyonunu sağlamalıdır.

---

<sup>8</sup> C.C.Aktan, **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (4), Sinerjik Yönetim**, İstanbul: TÜGİAD Yayını,1999.

### 2.1.2.2.Yönetmel Beceriler

Örgütlerde çalışanların morali, iş doyumunu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Bu sebeple, yöneticilerin sahip olmaları gereken bir takım beceriler olmalıdır. Yöneticiler bu becerileri sürekli olarak geliştirmek zorundadırlar. Bu beceriler sırasıyla; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır.

**Teknik Beceriler:** İşin başarılması için; özel bilgi, yönetim ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması, bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasını ile doğru orantılıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterlikler ile karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre işgören ile doğrudan iletişim kurma, mevcut durumları çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.

**İletişim Becerileri:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisine sahip olan yönetici, gelmek istediği noktaya daha hızlı ulaşacaktır. İletişimin insan yaşamındaki önemini kavrayabilen bir yönetici için, iletişim becerilerini geliştirmek ve bunu örgüt bünyesinde işgörenleri ile arasında uygulamak, yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.

**Analitik Beceri:** İyi bir yönetici analitik ve yaratıcı sorun çözme becerilerine sahip olmalıdır. Örgütte üst kademelere çıktıkça analitik becerilerin önemi artmaktadır. Analitik düşünme yetisine sahip bir yönetici, olaylara problem çözme yönetimi ile ulaşır.



**Karar Verme Becerisi:** Bir yönetici karar verirken, bilgiyi kullanabilmeli, olasılıkları doğru değerlendirebilmeli, kararlarının yararlı veya yara sağlamayan yönlerini görebilmeli, değişik seçeneklerin sonuçlarını değerlendirebilmelidir.

Karar vermede ana aşamaları öğrenerek, uygulamalarla beceri kazanarak çeşitli yönetsel işlevleri yerine getiren yöneticiler için yönetim işlevi daha temel bir nitelik kazanacaktır.

**Kavramsal Beceri:** Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirme becerisidir.<sup>9</sup> Bu beceri, başta yönetim kuramı, örgüt ve insan davranışı olmak üzere yönetim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak birikime sahip olmayı gerektirir.

### 2.1.3. Örgütlenme

İnsanların yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar. (Bekir Buluç, Yönetimde Örgütlenme Süreci) İnsanoğlu hem formal (resmi) hem de informal (doğal) olmak üzere hayatlarının her aşamasında bir örgütün üyesi olarak kendine yer edinmiştir.

Araştırmamızda ele alacağımız ve üzerinde duracağımız gibi, örgütler ve bu örgütlerde çalışanlar için örgütlenme, bir örgütü oluşturmak amacıyla yapılan faaliyetlerin bütünüdür.

---

<sup>9</sup> Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997,s.25.

Örgütler, mal ve hizmet üretmek için, iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümleşmiş biçimde çalıştıkları, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş yapılardır. Alvin Brown'a göre; örgüt her birinin özel bir işlevi ya da genel anlamda ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir.<sup>10</sup>

Daha geniş anlamıyla organizasyon veya örgüt, birden fazla kişi ve grupların bir araya gelerek, gayelerini gerçekleştirmek ve bu amaçla tespit edilen görevleri yerine getirmek amacıyla oluşturdukları kuruluşlara verilen isimdir.

Kelime olarak belli bir fonksiyonu icra etmek amacıyla ayrı parçaları bir araya getirmeyi ifade eden organizasyon, Chester Bernard'ın tarifiyle "iki veya daha çok şahsın güçlerini veya faaliyetlerini bilinçli olarak koordine ettikleri bir sistemdir."

Organizasyonlarda belirlenecek hedeflerin kaynağı insan ihtiyaçlarıdır. Örgüt, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verimli, etkili ve etkin çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve güdüleyebilmelidir.<sup>11</sup>

#### 2.1.4. İşgörenin Tanımı

Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde belirlenen faaliyetlerin yerine getirilebilmesi ve bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için çalışan kişilerin tümüne işgören denir.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Akat, İlder ve Gülay, Budak, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994,s.155.

<sup>11</sup> Yüksel, 2003,s.1

<sup>12</sup> Alkış, Hüseyin. **Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, 2001.

İşgören tanımı genel müdüre kadar her kademedeki tüm çalışanları ifade etmektedir. Yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlarına bağlıdır.

#### **2.1.4.1. İşgörenlerin Örgütten Beklentileri**

Örgütte çalışanların çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda artırmaları, ancak onların ihtiyaçları ile örgüt ihtiyaçlarının aynı çizgide buluşturulması ile olanaklıdır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

İnsan davranışının anlaşılmasında, temel ihtiyaçların bilinmesi gerekir. Bu ihtiyaçlar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardım edecek biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerinin yararları bütünleşmiş olur.

Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı, bir yönüyle işgörenin iş tatmin düzeyini artırırken diğer yönüyle de örgütün verimliliğini yükseltmektedir.

Öncelikle işgörene verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da işgörenlerin daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir.

İşgörenlerin çalışma ortamındaki davranışlarını, ihtiyaçları ve işle ilgili beklentileri etkilemektedir. Sosyal ve fizyolojik beklentileri karşılanan, kendilerine değer verilen, saygı gösterilen, yeteneklerine uygun olarak çalıştırılarak kendine olan güven duygusu güçlendirilen, ihtiyaç duyduğu bilgiler hakkında bilgilendirilen, iyi ve sağlıklı bir ortamda çalıştırılmak istemektedirler.

### 2.1.4.2. İşgörenler İçin Motivasyonun Önemi

Bir organizasyonun başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonu çok önemlidir. Motive olmayan personeli performans göstermesi beklenmemelidir

<sup>13</sup>

Sanayi Devrimi'nden 1980'li yıllara kadar işletmelerde çalışan insanlara bir araç olarak bakıldığı görülmektedir. Bu dönemlerde işletmeler için insan unsuru, sadece örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi, kar marjını yükseltebilmesi veya hedeflerine ulaşabilmesi için sadece bir araçtı. Ancak daha sonraları küreselleşen dünyada, işgörenlerin performansını arttırmak için etkin bir motivasyona ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Her işletmenin kendi kültürüne ya da yönetsel değerlerine göre değişen bir motivasyon anlayışı bulunur. Motivasyondaki amaç, işgörenlerin daha verimli çalışmalarını için istek ve arzularını arttırmayı sağlamaktır.

Bir işletmede, işgörenlerin ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün buna göre yapılması motivasyon artışı sağlar. Bu nedenle, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılmalıdır. İş görenlerin başarılarını takdir etmek, kendilerine değer vermek, yönetime katılımlarını sağlamak, onlar için iyi çalışma ortamı yaratabilmek önemli bazı motivasyon araçlarıdır.

İş görenlerin öncelikle sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak ücret beklentisi giderilen

---

<sup>13</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, İstanbul: Arıkan Yayıncılık , 2005, s.633.

işgören daha verimli çalışacaktır. İş gören için ücret önemli bir motividir ancak olumlu çalışma ortamı daha önemlidir.

İş görenlere amaç ve hedef göstermek, sorumluluk almaları ve kararlarını verebilmeleri için olanak sağlamaktadır. Her çalışan, negatif tepki görmeyeceğinden emin olarak fikirlerini açıklayabilmek ister. Hangi işi, neden ve nasıl yapacağını bildikten sonra işgörenin motivasyonu ve performansı artar.

Gerekli olma duygusu ve organizasyona aitlik duygusu, işgören için önemli bir motividir.

İşgörenlerin ve işverenlerin birbirilerinden karşılıklı olarak bir takım beklentileri vardır. Bu beklentiler arasında en iyi dengeyi kurmak gerekmektedir. Bu dengeyi sağlamanın en etkili yolu, örgütün amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri, işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin incelenmesi gerekmektedir.

## **2.2. MOTİVASYON KAVRAMI**

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İş’de ekonomik tatminin gerekli ancak yeterli bir koşul olmadığını söyleyebiliriz. Yönetim sürecinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmıştır. Klasik Yönetim Teorisi organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş, maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranması gerektiği varsayılmıştır. Ancak daha sonraları ekonomik tatminin yeterli olmadığı görülmüş, Neo-Klasik Yönetim Teorisi ile klasik dönemin eksik bıraktığı insan unsuru üzerinde durulmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo- klasik

teori bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiştir. Klasik teorisinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen kavramlarına karşılık; motivasyon (güdüleme), yönetime katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durulmuştur. Organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insanın bu sistemin en önemli unsuru olduğunun ortaya konulmuştur.

Sanayi devriminin ilk yıllarında meydana gelen işçi hareketlerinin temel sebebi, ücret ve refah koşullarına yönelik oluşan telaş ve endişe idi. 18.yüzyılın son dönemleri ile 19. yüzyılın ilk yıllarında çalışan sınıfın davranış ve tutumları, çalışma saatlerinin uzun tutulması, mevcut kötü çalışma şartlarının düzeltilmesine yönelik faaliyetlerin yapılmamasına karşı gösterilen reaksiyonlardı. Sanayi toplumunun ihtiyaçları, daha çok fizyolojik ihtiyaçlar olmuş ve üretim buna göre yönlendirilirken, öne çıkan sektörler de çoğunlukla bu yönde olmuştur. İnsanların beslenme, barınma, giyim gibi maddi ihtiyaçlarının karşılanmasının öncelikli olduğu sanayi toplumu aşamasında patron ve yöneticiler dikkatlerini bu noktalar üzerine toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde başarılı olamayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve dövülme, para kısıntısı gibi çok ağır ceza usulleri ile çalıştırılmak istenmiştir. Ancak bu yöntemlerle de gerekli performans sağlanamamıştır.

Güdülmemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz.

Motivasyon terimi, ilk olarak 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'deki psikologların yazılarında belirlemeye başlamıştır. Çağımızda, başta ileri sanayi toplumlarında, otomasyona kayılarak, bir işin insan ile makine arasında paylaşılması ve kitle üretim ile, bir seferde çok sayıda, aynı çeşit ürünün üretilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini azalma da önemli bir rol oynamıştır.

Böyle ortamlarda çalışan işçiler, bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyaçlarını tatmin edememektedirler. Yönetim kademelerinin fazlalaşmasıyla ortaya çıkan dikey hiyerarşi sonucu üstleri ile bağı zayıflayan işçiler, yakın temasta bulunamadıkları veya yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının emir ve ikazlarını kabul etmeseler bile boyun eğip çalışmak zorundadırlar.

Kendi kendilerine kara verme özgürlüğü elinden alınan, düşünce ve fikirlerini işlerine katamayan işçilerin, tembelliğe veya inatçılığa kayma tehlikeleri vardır.

Bu sorunları ortadan kaldırmak veya en az düzeye indirmek için, yöneticiler, onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmeli ve içlerinde harekete geçecek itici gücü sağlamak için gerekeni yaparak, daha iyi çalışmaya teşvik etmelidirler. Bir başka deyişle onları motive edecek nedenleri saptayarak, hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratabileceklerdir.

### **2.2.1. Motivasyonun Tanımı**

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi, Latince’de hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır. Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motive;

- Harekete geçirici
- Hareketi devam ettirici
- Hareketi olumlu yöne yöneltici

üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde motivasyon “bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi” olarak ifade edilmektedir.

Motiv; bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmayan iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak ifade edilir. Motivasyon doğrudan davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Motivasyon bir yandan kişinin fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini geliştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan kurumun amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve ayakta kalma mücadelesi arasında uyumun sağlanmasında temel anahtar rolünü oynamaktadır.

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlar, bir kısmı da daha soyut, gözle görülemeyen ancak çok büyük önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişiye sunulan imkanlar kişinin performansında etkili olur. Kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderirken, çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu iş tatminine yol açar. Çalışanların motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır.

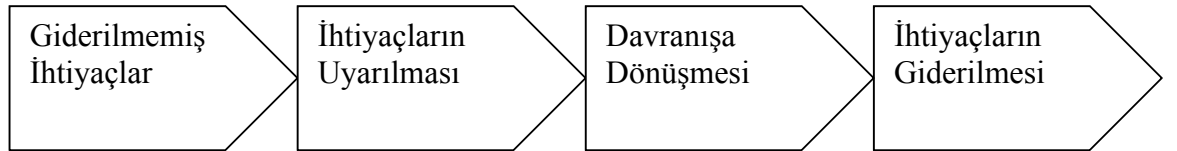


## 2.2.2 Motivasyonun Süreci

İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge yer almaktadır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı olduğunda denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin edilmesi gereklidir. Motivasyon, dengenin sağlanmasına çalışılırken, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir.

Motivasyon sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir;

- Kişinin davranışı tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler (fizyolojik veya psikolojik) koyar.
- Kişi hedefe yönelik davranışlarda bulunur. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaktır.
- Kişi hedefe ulaşarak, gereksinimleri karşılanır.



**Şekil 2.1 : Motivasyon Süreci**

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olmaz.

Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir.

Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklılaşıyorsa, motivasyon düzeyleri de farklılaşır. Bu sebeple bireylerin ihtiyaçlarının, güdülerinin ve davranışlarının yöneticiler tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

### **2.2.3. Motivasyonun Çeşitleri**

Motivasyon sağlayıcılar yani güdüler (motiv), insanların geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir bütünlük oluştururlar. Dolayısıyla bir motiv bütünlüğü insanların davranışlarının hem kaynağı, hem devam ettiricisi hem de istenilen biçimde yönlendiricisidir. Motiv, hedefe yönelik bir davranış için gerekli süreci başlatır, ilerlemesini sağlar ve devamını getirirler. Bir diğer deyişle motivler davranışı yönlendirirken, bir yandan da organizmayı daha canlı ve hareketli tutar.

#### **2.2.3.1.İç Motivler**

Öğrenmeye dayanmayan ve insanın doğal gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu davranımlar kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkarlar. İnsanı belli bir ihtiyacı gidermeye yönelten dürtülerdir. Bir türün bütün bireylerinde aynı şekilde görülürler ve kalıtım yoluyla bireyden bireye aktarılırlar. Evrimleşmemiş davranışlardır. Eğer içgüdüsel davranışlar dış etkenlerle ortaya çıkarılmış olsalardı, bir kez başladıktan sonra, herhangi bir tetkik uyarana ihtiyaç gösterilmeden davranışın tamamlanması gerekecekti. İçgüdüsel davranışların bir diğer özelliği de onların “uyaranların” sadece bir parçası ile ortaya çıkarılabilir olmasıdır.

### **2.2.3.2.Fizyolojik Motivler**

Fizyolojik güdülere organik güdüler de denir. Organizmanın yaşamı sürdürebilmek için gidermek zorunda olduğu temel gereksinimlerden kaynaklanan güdülerdir. Organizmanın varlığını ve soyunu sürdürme ihtiyacından doğarlar ve doğuştan itibaren etkili olurlar. Açlık, susuzluk, oksijen eksikliği, gereksiz maddelerin atılması, uyuma, dinlenme ihtiyacı uyarılma ihtiyaçları fizyolojik güdülere yol açar.

Fizyolojik güdüler temel güdülerdir. Mutlaka tatmin edilmeleri gerekir. Ertelenemezler. Organizma yaşadığı sürece varlıklarını sürdürürler. Yarı bilinçli veya yarı bilinçsiz niteliktedirler. Tüm canlılarda bulunduğu için evrensel olan fiziksel güdüler, kalıtım yoluyla kazanılır ve diğer güdülerin temelini oluşturdukları için de birincilerdir. Maslow'un güdüler hiyerarşisine göre, önce fizyolojik güdüler (piramidin altındakiler), sonra toplumsal güdüler (piramidin üst kısımları) doyurulmalıdır. Ancak öncelik sırası kişiden kişiye değişebilmektedir.

### **2.2.3.3.Sosyal Motivler**

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantıdır. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçlidir. Sosyal güdüler bir şekilde diğer insanları da içine alan güdülerdir. Toplumun bir parçası olan bireyi ondan soyutlamak mümkün değildir.

Her toplumun kendine özgü kural, gelenek ve baskıları vardır. Birey toplumsal düzen içerisinde bu değerlere saygılı olmak zorundadır. Aynı zamanda birey toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister. Bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, beğenilmek, sevmek ve sevilme bireyi harekete geçiren sosyal

içerikli duygu ve düşüncelerdir. O yüzden sosyal güdüler bireyden bireye ve toplumdaki topluma değişiklik gösterirler.

Sosyal güdüler, öğrenilmiş ve öğrenilmemiş olabilirler. Aynı zamanda birincil güdüler gibi öğrenme yoluyla değişebilirler. Çevre etkenleri ile elde edilirler.

Sosyal güdüler bireyin ileriki yaşlarında daha etkindir. Fizyolojik güdülerden daha karmaşıklardır. Kendini gerçekleştirebilmeyi sağlarlar.

#### **2.2.3.4.Psikolojik Motivler**

Psikolojik güdülerin fizyolojik güdülerden farkı, fizyolojik kökenli güdüler doğuştan gelmelerine karşın; psikolojik güdülerin sonradan yani öğrenme ile kazanılmasıdır. Psikolojik güdülerin analizini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin analizini yapmaktan daha zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur.

Psikolojik güdüleri genel kalıplar içinde değerlendirmek, bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri incelemek oldukça zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik güdü bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu ihtiras uğruna çabalara girişirler.

Psikolojik güdülerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Dolayısıyla yönetici bireylerin yapısını çok iyi analiz edebilmeli ve hangi hareketi hangi ihtiyaçtan ötürü gerçekleştirdiğini anlamaya çalışmalıdır.

### 2.3. MOTİVASYON TEORİLERİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR

Endüstri devriminden sonra artan işbölümü ve uzmanlaşma, çalışanlarda işletmeye karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu isteksizlik, bilim adamlarının ilgisini çekmiş ve araştırmaya sevk etmiştir. Araştırmacılar, çalışanların; davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmak için çalışmışlardır. Bu noktadan hareketle, motivasyonun iki ana ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler; ağırlık dereceleri ve doyurulma biçimleri farklı motivasyon teorilerinin doğmasına sebep olmuşlardır. Motivasyon konusunda pek çok teori ve model geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller yöneticileri, işgörenleri motive eden etkenleri belirlemek ve motivasyonu artırmak konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Motivasyon teorilerinin bir kısmı insanı fizyolojik ve psikolojik açıdan ele alırken bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal aktörlere ağırlık veren teorilerdir.<sup>14</sup>

#### 2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık vererek, motivasyonu kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklar. Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ( Koçel, 2005 : 636).

<sup>15</sup> (Koçel, 2005: 637)

Kapsam teorilerinin adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

- Abraham MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Frederick HERZBERG'in Çift Faktör Teorisi ( Hijyen – Motivasyon Teorisi )
- David Mc. CELLAND'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Clayton ALDERFER'in ERG Yaklaşımı'dır.

### **2.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon konusunda ortaya atılan ilk içerik teorilerindedir. Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow, 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerine dayanarak esas olarak beş basamakta topladığı insan ihtiyaçlarının, hiyerarşik bir düzende ve bir piramit gibi yapılandığını öne sürmüştür. Maslow'un bu çalışmada temel aldığı iki tane varsayım vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur.<sup>16</sup> Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar vardır ve dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bazı ihtiyaçların tatmini diğerlerinden daha önemlidir. İnsanlar önemli ve şiddetli olan bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna giderler.

Daha geniş anlamıyla, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için başta olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini varsaymıştır.

---

<sup>16</sup> (Koçel,2005: 637)

Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.<sup>17</sup>

Maslow'a göre insanların davranışlarının temeli olan ihtiyaçlar beş basamakta ele alınabilir ve bunlar sırasıyla şöyledir:

- a) Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, uyku, su içme, seks vb.
- b) Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- c) Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- d) Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma,
- e) Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

---

<sup>17</sup> (Koçel, 2005: 638)



**Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Kişi, önce en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

#### **a. Fizyolojik İhtiyaçlar**

Bu ihtiyaçlar, insanın biyolojik olarak yaşamını sürdürebilmesi için gerekli açlık, susuzluk, cinsellik, uyumak, nefes alıp vermek, barınma gibi ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmayınca insan hayatını devam ettiremez. Dolayısıyla tüm ihtiyaçlar içinde en temel olanı ihtiyaç, fizyolojik ihtiyaçlardır.

#### **b. Güvenlik İhtiyacı**

Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan kişinin bundan sonra ihtiyaç hissedeceği şey güvenlik olacaktır. Bu aşamada insanın kendine fiziki, ekonomik, sosyal ve belki de siyasal olarak güvenli bir ortam oluşturma



ihtiyacı ortaya çıkacaktır. İş yerinin fiziki koşullarının iyi olması, iş görmek için teknik alanda duyulan gereksinimlerin karşılanması veya iş güvencesi, emeklilik hakkı ve sigorta gibi çalışanların sosyo-ekonomik güvenliklerini sağlayan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.

### **c. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı**

Maslow piramidin bu aşamasında insanların sosyal bir varlık olduğu yönü üzerinde durmaktadır. Tredgold bu ihtiyacın insanların toplu yaşama içgüdüleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. İnsan diğer insanlarla bir arada yaşamak, onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ister. Sürekli sevgi arayışı içinde olan insan bunu bulabileceği gruplar arayacak ve onların içinde yaşayacaktır. Kişinin sevme sevilme ihtiyacını tatmin etmek için içinde bulunduğu organizasyonun bu ihtiyacı gideremediği durumda başka organizasyon arayacaktır. aile kişinin sevgi ihtiyacını karşılayan en önemli kurumdur. Örgütlerdeki tekdüzeliği aşmak için, örgüt içerisinde doğal ilişkiler ve gruplar gelişmektedir. Örgütler, bir takım sosyal organizasyonlarla bu ilişkileri geliştirmelidir.

### **d. Takdir ve Saygı İhtiyaçları**

Piramidin içerisindeki bu aşamaya kadar olan ihtiyaçları karşılanan kişinin artık üyesi olduğu grupta değer görmek istemesi ihtiyacı başlayacaktır. Maslow'un takdir ve saygı ihtiyaçlarının iki yönlü olduğunu görülmektedir. Birincisi bireyin başkaları tarafından değer görmesi, takdir edilmesi; ikincisi ise kişinin kendi kendine saygı göstermesi, kendini takdir etmesidir. Maslow, bu gruptaki ihtiyaçların başkalarının takdirini kazanmayla ilgili yönünü prestij, statü, başkalarınca tanınma, önemli olma şeklinde; kendini takdir etme kısmını ise başarılı olma, kendine saygı duyma, kendine güvenme şeklinde örneklendirmektedir. Başkaları tarafından değer görmek kişi için çok önemli

bir motivasyon kaynağıdır. Yaptıklarından ötürü takdir görmesi, kendisinin işe yaradığını hissetmesini sağlayacak ve bundan tatmin duyacaktır.

### **e. Kendini Gerçekleştirme**

Birey yukarıdaki ihtiyaçlarını giderse bile eğer hala yetenek, bilgi, beceri itibariyle kendini tam olarak ortaya koyamadığını düşünüyorsa içinde bir boşluk hissedecek ve bu eksikliği gidermeye çalışacaktır. Piramidin bu aşamasına da kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme denilmektedir. Bu ihtiyaç, kişinin kendi potansiyelinin harekete geçerek, en tepe noktalara çıkmasını ifade eder.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında, herkesin aynı şekilde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.<sup>18</sup>

### **2.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Bu teori, Herzberg'in "İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?" sorusuna cevap aradığı araştırmasının sonucunda ortaya çıkmıştır. Herzberg ve arkadaşları 1950'li yıllarda 200 kadar teknik-mesleki işgörenle, bu sorudan yola çıkarak bir araştırma yapmışlardır.

Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı

---

<sup>18</sup> ( Koçel, 2005: 640)

isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır.<sup>19</sup> Bu teorinin temel çıkış noktası, işin kendisi olduğundan, sosyal temellere dayalı diğer teoriler için, söz konusu olan bu teorinin çalışma yaşamına uyarlanması gereğine Herzberg'de rastlanmayacaktır .

Araştırma verileri incelendiğinde, araştırma konusu olan kişilerin, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken, iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarı ve sorumluluk gibi kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber, işin dışında bulunan ücret ve çalışma koşulları gibi kavramları kullanmışlardır.

Bu bilgilerden yola çıkarak Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden söz etmektedir. Bunlardan ilki Motivasyon Sağlayan Faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu grup, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, ilerleme imkanları, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi faktörleri kapsamaktadır. Faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır. Fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler iş yerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır, fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır.

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri olarak adlandırılmışlardır. İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler gibi unsurlar hijyen faktörlerini oluşturmaktadır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin

---

<sup>19</sup> . Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001,s.115

negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.<sup>20</sup>

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu eden, örgüte bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise, bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir.

İşgörenlerdeki performansın artması ve çalışanların doyum yönünden motivasyon sağlayan faktörler oldukça önemlidir. Nitelikli işgörenler için motivasyon etmenleri, niteliksiz işgörenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir.

Motivasyon sağlayan faktörler ile hijyen faktörlerinin birleşmesi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir:

a-Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve işgörenler işlerinden daha az şikayet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.

---

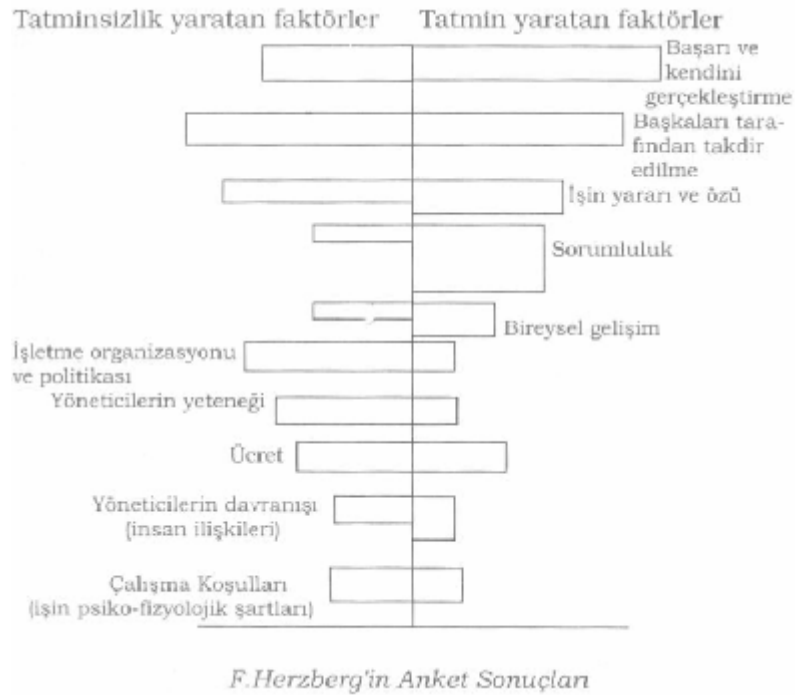
<sup>20</sup> (Koçel, 2005: 642)

b-Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.

c-Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

d-Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin önemi çok fazladır fakat bunların arkasında da hijyen faktörleri vardır.



**Şekil 2.3. Herzberg'in Anket Sonuçları**

### 2.3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG Yaklaşımı, Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Ancak bu kuramda ihtiyaçlar beş düzeyde değil üç düzeyde incelenir.

Alderfer'e göre, önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı, üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bunlar;

1) Varolma (existence) ihtiyacı: Yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi yaşamın devamı için gerekli olan ve en alt düzeydeki ihtiyaçlardır.

2) Aidiyet – ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı: Sevgi, saygı, ait olma, tanınma gibi ihtiyaçlardır.

3) Gelişme (growth) ihtiyacı: Kendini gösterme, yaratıcılık gibi bireysel gelişmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle gireceği etkileşimi içerir. Bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün değildir. Çünkü bu ihtiyaçlar buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Birey kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır.

Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımında alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkansızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir <sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumunu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.17

Bireyler üst düzey ihtiyaçları karşılanmadığında alt düzey ihtiyaçlarına doğru yönelirler. Bu şekilde, gerçek isteklerinin yerini daha alt düzey ihtiyaçları alır. Bu noktada, bireyin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunun iyi saptanması gerekmektedir. Bu sayede bireylerin alt düzey ihtiyaçlara geri dönmesi önlenebilecektir.<sup>22</sup>

ERG kuramına göre herbir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, alt basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır.<sup>23</sup>

#### **2.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçların gidermeye yönelik davranış göstermesidir. McClelland; diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır.

Geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyaç etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

- İlişki Kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.

---

<sup>22</sup> Yüksel, 1998 : 128

<sup>23</sup> Can, 1997: 174

- Güç kazanma ihtiyacı: Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.
- Başarılı olma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar.

McClelland'ın teorisine göre, insanların en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle insanları en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı araştırmada, büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. O'na göre, eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse, onlardan daha iyi yararlanabilir ve böylelikle bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar.

### **2.3.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri işgörenlerin iş tatminlerinin nedenleri ve nasıl oluştuğunu araştırır. Süreç teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren kişiyi, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunu cevaplamaya çalışır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlerin ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi vardır:

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi



- Amaç Teorisi

### **2.3.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı**

Davranışsal şartlandırmanın ana fikri davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu yüzden sonuçsal şartlandırmada kişinin gösterdiği davranışın, karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişinin aynı davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği öğrenilmeye çalışılır.

Klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşit şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Klasik şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçilerek gözlemlenir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri , davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bugüne kadar bu şartlandırma ile ilgili yapılan en kapsamlı yapılan şartlandırma B.F. Skinner tarafından gerçekleştirilmiştir.

Skinner'ın teorisine göre, kişi ihtiyaçları,amaçları veya daha önceki şartlandırmaları sonrasında bir davranış gösterir ve bu gösterilen davranışın karşılaacağı sonuç önem teşkil eder. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecektir veya göstermeyecektir. Kişi davranışlarından memnun edici bir sonuçla karşılaşursa, muhtemelen aynı davranışı tekrar gösterecektir. Başka bir açıdan bakacak olursak, kişi davranışında ötürü hoşlanılmayan bir sonuçla karşılaşursa, muhtemelen aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Sonuçsal şartlandırma kavramı,eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici için personelin bu davranışı tekrar göstermesi için bir motivasyon aracı olarak kullanılacaktır. Böylece örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bu davranışların tekrar edilme olasılığı yükseltilmiş olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da ceza olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığı anlaşılmıştır.

### 2.3.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

Motivasyon konusu ele alındığında, bekleyiş teorisi gittikçe önemini arttıran bir teoridir. Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır:

1- Valens

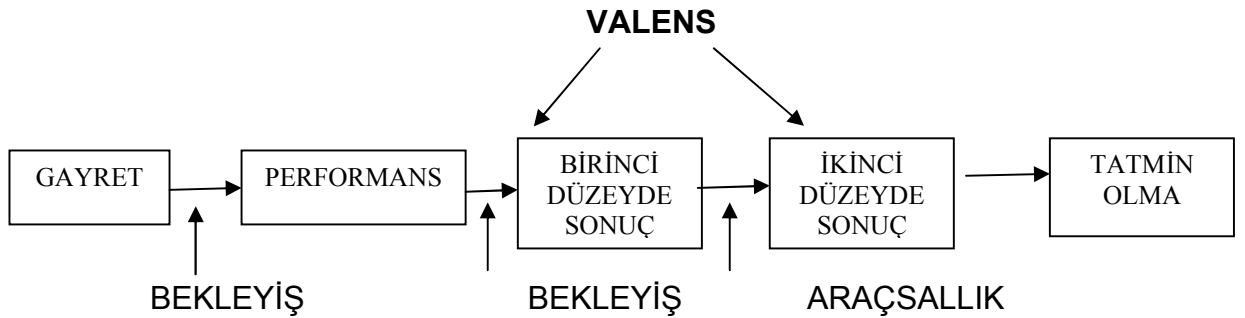
2- Bekleyiş

[ **Motivasyon = Valens X Bekleyiş** ] olarak gösterebiliriz.

Valens; bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtirken, bekleyiş de kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir.

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır.

Bir başka kavram da araçsallık kavramıdır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Kişi bu performansına göre belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak değerlendirilebilir ve birinci derece sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçları arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.<sup>24</sup>



**Şekil 2.4. : Vroom Motivasyon Modeli**

Lyman Porter ve Edward Lawler'e göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden ilki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse göstereceği etkin performans göstermeyecektir.

Diğeri ise kişinin kendisi için algıladığı rol olup bunlar kişiden beklenen davranış türleridir. Başka bir deyişle, çalışanın yetki ve sorumlulukları çizilmiş, tanımlanmış görevidir. Bu güdüleme modeline göre, gayret, bilgi, yetenek ve

<sup>24</sup> Koçel, 2005: 650

algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir.

Vroom' un modeline ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi konusunda bir anlayışa ulaşır. Başka bir deyişle bir çeşit ödül algılanması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülden az ise tatmin olmayacaktır. Bu nedenle kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre sonucun değeri ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

### **2.3.2.3 Eşitlik Teorisi**

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

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teorinin özü, bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu yönde olacaktır.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Oranlarda yer alan pay ve paydalar kişinin algılarına göre değer alırlar. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır. Yani kişi, algılayacağı eşitlik veya eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir.

Motivasyon açısından bakıldığında, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği görülmektedir. Eşitsizlik algılayan kişinin bu eşitsizliği gidermek için gösterebileceği davranışlar aşağıdaki gibidir:

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi
- Sonucun değiştirilmesi
- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi
- İşi terketme
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Eğer bir yönetici bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isterse:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmektir.
- Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Koçel, 2005: 654

### 2.3.2.4 Amaç Teorisi

Amaç teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Edwin Locke'e göre, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişinin, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstereceğini ve böylece daha fazla motive olacağını ileri sürmektedir.

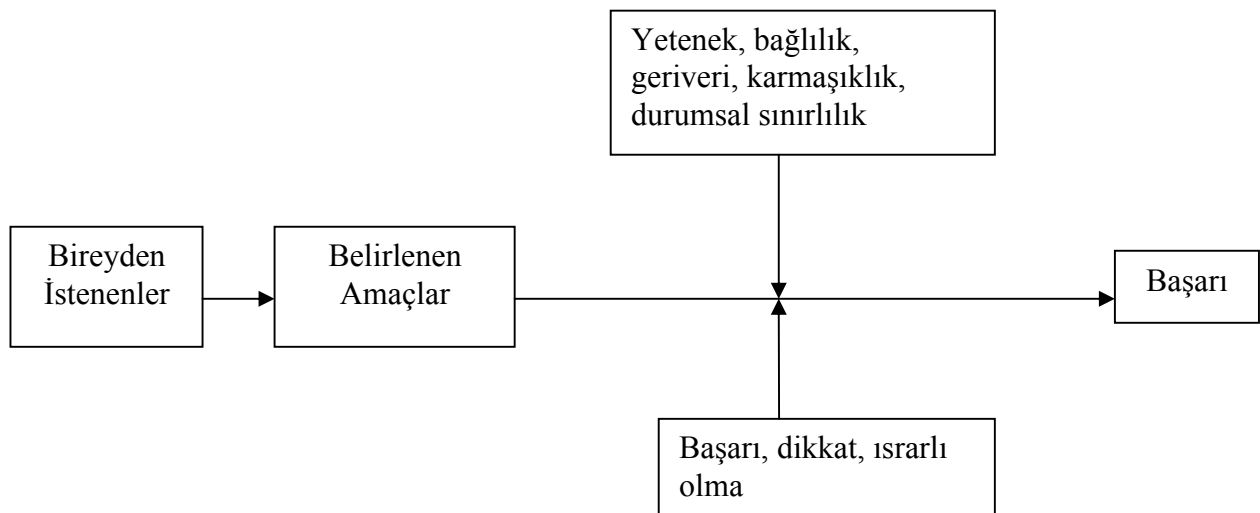
Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.<sup>26</sup>

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Can, 1999: 185

<sup>27</sup> Salar, Eray, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997, s.56.

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır.<sup>28</sup>



**Şekil 2.5.: Amaç Belirleme Modeli**

Bu kuram, örgütlerde planlama, kontrol ve personel değerlendirmesi gibi konularda Peter Druker tarafından geliştirilen, amaçlarında göre yönetim temelini oluşturmuştur.

<sup>28</sup> Tevrüz, Suna, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### MOTİVASYON ARAÇLARI ve PERFORMANS İLİŞKİSİ

#### 3.1. ÖRGÜTLERİN İŞGÖRENLERİ MOTİVE ETME NEDENLERİ

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır.

Ancak, araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir. Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmek zorunludur.<sup>29</sup>

Ulusal ve uluslararası çalışan her işletme insangücü ihtiyaçlarını tespit etmek, bu ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki personeli istihdam etmek, verimliliklerini arttırabilmek için onları motive etmek, değişen teknoloji ve çevre şartlarına göre eğitmek ve onlara ücret ödemek durumundadır.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Ferit, Ölçer, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.

<sup>30</sup> Beliz, Derel, **Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.59-81.



Yönetici , motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının , organizasyonel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Motivasyon , oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanlara benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir.

Bir işletmenin başarısı, işgörenlerinin bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Çünkü işgörenlerin performansı, onların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla yakından ilgilidir. İşgörenler, beklentilerine ulaştıkları sürece verimlidir. Burada yöneticilere düşen en önemli görev, işgörenlerin gereksinimlerini analiz edip, onları örgüt amaçlarına ulaşma yolunda etkili biçimde motive etmektir.

### **3.1.1.İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılma**

Ayakta kalmak ve yaşamlarını sürekli kılmak, işletmelerin temel hedefleridir. Bu uğraşta gidilecek yolun ve izlenecek stratejilerin ayrıntıyla belirlenmesi işletme için yaşamsal önem taşır. İşletmeler, yaşamlarını sürekli kılmak istiyorlarsa doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunu;

İşin gerekleri = Personelin nitelikleri şeklinde gösterebiliriz.

İşletme, kar elde etme ve topluma fayda sağlama amaçlarını uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek için her iki amacı arasında bir denge kurmak zorundadır. Bu iki amaç arasında kurulacak denge, işletmenin yaşamını

sürekli kılma amacına da erişmesini sağlayacaktır. Her iki amacı dengeli bir şekilde gerçekleştirebilmesi, işletme yaşamına da süreklilik kazandıracaktır.<sup>31</sup>

### 3.1.2.İşgücü Devir Hızını Düşürmek

İşletmelerin başarısı ve performansı, elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insangücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşgücü devir hızı oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan işgörenin, o dönem içinde işten ayrılan personel ile yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülize etmek istersek;

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

İşletmedeki işgücünde aşırı bir hareketlilik, arzu edilmeyen ve işletme açısından pahalıya mal olan bir durumdur. Personel devir oranının yüksek olması işletme açısından bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu sorunlardan bazıları şöyledir;

- İşten ayrılanların yerine yeni eleman bulmak zaman kaybına kolay neden olur.
- Yeni gelecek olan personelin işe yerleşimi ve uyumu kolay olmaz.
- Personel değişim oranının yüksek olması iş kazaları oranının da yüksek olmasına neden olabilir.
- Yeni personelin eğitimi için bir zaman harcanaktır ve eğitim yeni bir gider kaydı demektir.
- Personel değişim oranının yüksek olduğu firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir.

---

<sup>31</sup> Can, 2000: 17

- Ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.

İşletme yönetiminde, çalışanların işletmede devamlılığını sağlamak ve devir hızını düşürmek büyük bir önem gerektirmektedir. Etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda, beşeri unsurun önemini kavrayan işletme yöneticileri, birtakım personel yönetimi tedbirleri ile personeli işletmeye bağlamalıdır. İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, işletmeler açısından önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. Yöneticiler, İşgörenlerin işletmeden ayrılış nedenleri üzerinde bir araştırma yaptırmalıdır. Ayrılma sebepleri arasında, işletmenin yapısına bağlı olarak yönetsel uygulamalardan, ücret yönetiminden veya çalışma koşullarından kaynaklanan bir sorun varsa, yöneticilerin uygulanan personel politikasını gözden geçirmeleri gerekecektir.

### **3.1.3.Verimlilik**

Globalleşen dünyada, ekonomik sorunları çözümlenecek anahtar kavramlarından biri "verimlilik" tir. Verimlilik, günümüzde kalkınmış ülke ya da toplum olmanın en etkili ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

Teknik anlamda bakıldığında verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, çıktı veya girdi olarak formüle edilir.

Günümüz işletmelerine bakıldığında, verimliliğin, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi koruma, çalışanlara en iyi yaşam standartlarını ve çalışma koşullarını sağlama ve birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir.

Verimlilik anlayışı, günümüzde insanın refah ve mutluluğunu birbirine paralel olarak geliştiren, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören bir seviyeye ulaşmıştır.

Yönetici açısından bakıldığında, verimlilik sayesinde işveren, yeni yatırım imkanları yaratacak kaynak sağlar. İşgören açısından bakıldığında ise, daha iyi çalışma koşullarında, daha kısa çalışma süresinde daha çok ücret alır. Bu sayede motivasyonları ve performansları artar.

#### **3.1.4.Karlılık**

İşletmeler kar amacına yönelik olarak kurulurlar. İşletmenin faaliyetlerinde etkin planlama koordinasyon, örgütlenme, harekete geçirme ve kontrol sayesinde işletmenin karlılık, verimlilik ve etkinliğinin artması sağlanarak, elde edilen kar işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve işgörenlerin motivasyonunu arttıracaktır. Verimlilik, fiziki miktarların birbirine oranıdır. Karlılık ise belirli bir dönemde elde edilen karın o dönem içerisinde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.

#### **3.1.5.Örgütsel Etkinlik**

Yönetimin farklı boyutlarından birisi de etkinliktir. Örgütlerin varoluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Günümüze kadar sürüp gelen verimliliği ve etkililiği artırma çabaları zamanımızda daha da yoğunluk kazanmıştır.

Etkinlik, yirminci yüzyıla kadar, verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde yatan düşünce, o örgütün mal veya hizmet üretme dışında başka bir amacının olmadığı düşüncesidir. Oysa, örgütler açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde buldukları için uygulamacılar zaman

içinde ilk dönemin bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir.<sup>32</sup>

Örgütler bireyleri ve grupları içerdiği için, örgütsel etkinlik birey ve grup etkinliklerini içermektedir. Bununla beraber örgütsel etkinlik, bireysel etkinlik ve grup etkinliği toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü grup etkinliğinde olduğu gibi, sinerjik etkiler nedeniyle örgütler, parçalarının performansları toplamından daha yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmektedirler.<sup>33</sup>

Verimlilik, işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir; etkinlik ise doğru işlerin yapılmasıdır. Verimlilik girdiler ve çıktılarla ilgilenirken, etkinlik çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenir.

## **3.2. MOTİVASON ARAÇLARI**

### **3.2.1. Ekonomik Araçlar**

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin özü ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.<sup>34</sup>

#### **3.2.1.1. Ücret**

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.

<sup>32</sup>Tosun, M., **Örgütsel Etkililik**, Todaie Yayını, Ankara, 1991.

<sup>33</sup>Hasan Ekinci, Abdullah Yılmaz," Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 s. 35-50.

<sup>34</sup>Hüseyin Alkış,2001, s. 70.

İşletmelerin kuruluş amacı ve işgörenlerin çalışma nedeni, öze bakıldığında ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenle işgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiflerden biri, yaşantılarını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, örgüt içerisinde aldığı görevin karşılığını sağlayan bir faktördür.

Bir işgörenin en büyük kaygısı gelir kaynağının ne olacağıdır. Dolayısıyla, ekonomik özendirme araçları diğerlerinden daha etkili olacaktır.

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, işgörenlerin ekonomik gücün yanı sıra onlara saygınlık konusunda da kendilerine bir basamak oluşturmaları açısından önemlidir.

Bir işgören, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa geleceğini o kadar güvence altına aldığını düşünür. Bu da işgören için en önemli motivlerden biridir.

Her işgören, işin gerektirdiklerine göre kendi yetenek, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda adil miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Eğer diğer işgörenlerin ücretleri kendi düşündüğü ücretten fazla ise örgüte güveni azalır. İşin gerektirdiği sorumluluk, güçlük ve şartlar göz önüne alınarak yapılan eşit ve yeterli ücret dağılımı işgören açısından önem teşkil etmektedir.

Eğer çalışanlar organizasyonlarda, performansları ve elde edecekleri ödülleri arasında sıkı bir bağ olduğuna inanırlarsa, o zaman para, kişileri motive eden bir unsur olmaktadır.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Robbins, Stephen P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001,s.145.

### **3.2.1.2. Primli Ücret Uygulaması**

İşgörenin alışmış olduğu sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. İşgörene göre prim, kazanılanın paylaşıldığı mesajını vermektedir.

Dışsal bir motivasyon aracı olan prim, etkili bir sistem olduğu kadar doğru uygulanmayı gerektirmektedir. Prim işgörenin verimine ve performansına göre verilmelidir. Yanlış performans ölçümlerine göre verilen prim, çalışma verimini ve motivasyonu negatif yönde etkileyebilir.

Primle teşvik edilen üretimin hızı artar ancak sistem içine kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkiler. Bilinçsiz ve dikkatsiz performans uygulamalarının kaliteyi olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kalitenin düşürülmesi yada bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde yer alması sağlanmalıdır.

Prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bilgilendirmelidirler. Bununla beraber, primlerin işgörenlere belirlenen tarihlerde dağıtılması sistemin ciddiye alındığı mesajını verir. Geç ve gelişigüzel tarihlerde verilen prim, sistemi başarısız kılar.

### **3.2.1.3. Çalışanların Kara Katılımı**

Kara katılma, işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan bir yöntemdir. Kara katılma, çalışanların ek bir gelir elde etmelerinin yanında, kalifiye işgücünün işletmeye çekilmesi veya çalışmasının devamının sağlanması açısından da anahtar bir rol

oyunmaktadır. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.

Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar, emek faktörü de önem taşımaktadır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak onların kara katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir.<sup>36</sup>

Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel yada yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kara katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.<sup>37</sup>

İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Çalışanların kara katılmasını sağlamaktaki amaçları şöyle sıralayabiliriz;

- 1) İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- 2) İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- 3) Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek, bunları işletmeye bağlamak.
- 4) İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- 5) Başarılı çalışmalarını nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- 6) İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- 7) Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

<sup>36</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:112

<sup>37</sup> Ertürk, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. Beta Basım ve Yayınevi, İstanbul, 2000,s.75.



İşletmelerde, yılsonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılabilir, emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilebilir veya karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanabilir. Bunun yanı sıra işletmeler, her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verebilirler.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

#### **3.2.1.4. Ekonomik Ödüller**

İşletmenin kuruluş nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir.

İşgöreni işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir.

Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.

İşletme içinde yer alan işgörenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli, olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar:

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye değmelidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

### **3.2.1.5. Sosyal Yardım/Kolaylıklar**

İş görenlerin, ulaşım, yemek, giyecek yardımı, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar gibi sosyal kolaylıklarının sağlanmasında yardımcı olunması, işgörenlerin olumlu etkilenmesinde ve motivasyonların artırılmasında etkin bir rol oynayacaktır.

Sağlanacak sosyal kolaylıkların amaçlarının belirlenmesi, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılacağı işverenler tarafından saptanması gereken hususlardır.

Mevcut sosyal kolaylıkların standart bir biçimde prosedürleştirilmesi ve bunların uygulamaya konulması işgörenler açısından öne taşımaktadır.

İşverenler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan işgörenler için, amaçlara yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici sosyal kolaylıkları belirleyerek bunları işgörelere sunabilmektir.

### **3.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

İşletmelerin, işgörelere sosyal ve psikolojik gelişim imkanları sağlması personelin motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Günümüzde birçok işveren, işgörelere sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir.

İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörelere psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.

#### **3.2.2.1. Statü**

Statü , bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgörelere daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artırır. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir nokta, değer ve statü

olgusunun her birey için aynı dönemde ve değerde olmamasının doğal karşılanması gerçeğidir.

### 3.2.2.2. Bağımsızlık

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder. İşgörelere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet artırılmış olur.

### 3.2.2.3. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişiler kendi değer ve inançlarına uygun olduğunu düşündükleri işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Bu olgu işletme literatüründe kişi-örgüt olarak tanımlanmaktadır.<sup>38</sup>

Kişi-örgüt uyumu sonucunda örgütün başarısı için gerekli olan çalışanların örgüte bağlılığı ve ileri düzeyde güdülenmesi gerçekleşecektir.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> O'Reilly III, Charles A.- Jennifer Chatman ve David F.Caldwell. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 1991 34(3), s. 487-516.

<sup>39</sup> O'Reilly, Charles. "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Summer 1989, 31(4), s. 17-18

### 3.2.2.4.Psikolojik Güvence

İşgören, çalışma ortamında sosyal güvence istediği gibi psikolojik güvence de istemektedir. Psikolojik güvence, bireylerin çalıştıkları iş ortamı atmosferine bağlıdır. İş yerinin çalışma ortamı, işgörenlerin psikolojik olarak rahat olmalarını sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu duruma göre iki yaklaşımdan söz edilmektedir. Birincisi; çalışma atmosferini bozan olumsuz, tehlikeli ve zararlı psikolojik öğelerin ortadan kaldırılmasıdır. Örneğin; çok gürültülü bir ortamda çalışan kişilerin psikolojik olarak gürültüden rahatsız olabilirler. Gürültülü ortamı ortadan kaldırmak gerekir. İkincisi ise; olumlu nitelikli çalışma koşullarının oluşturulmasıdır. Çalışma ortamında psikolojik güvenceyi sağlayamayan örgütlerin başarılı olmaları mümkün değildir.<sup>40</sup>

### 3.2.2.5.Yükselme ve Gelişme Olanakları

Bireyler işlerinde yükselme, daha iyi mevkilere gelmek için çalışırlar. Bu insanın daha iyiyi arama arzu ve ihtiyaçlarının bir sonucudur. İşletmede tüm personel için, özellikle yönetici personel için yükselme imkanlarının sağlanması, daha iyi çalışma yolunda motive edici bir faktör olmaktadır. Yükselme imkanının olmaması gerek işgöreni gerekse de yöneticinin çalışma ve daha iyiye ulaşma şevkini kırarak ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

### 3.2.2.6.Öneri Sistemi

Motivasyonda işgörenleri psiko–sosyal açıdan çalışmaya özendirilecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliklerinden birisidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya

---

<sup>40</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:122

konuyorsa, o işletme çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog kurulmuş demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracacağı konusunda hiç kimsenin kuşkusu olmaması gerekir. Ancak işgören yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü yada geri çevrilmesiyle kesilmemeli tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır.

Öneri sistemi, işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel yada teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme imkanı veren bir sistem olarak yorumlanmaktadır.

### **3.2.2.7.Yetki Aktarımı**

Yetki, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir:

- 1.Kendi yetkisi ile karar vermek.
- 2.Astların görevlerini belirlemek.
- 3.Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek.

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar.

Örgütün müşterilerine daha iyi hizmet ve daha iyi ürün sunabilmek için kendi inisiyatifini kullanan ve risk alan kişilere destek olmak ve gösterdikleri davranışlardan dolayı takdir etmek, bu kişilerin motivasyon seviyelerini yükseltir. İşini iyi bilen yöneticilerin, astlarına yetki ve sorumluluk vermenin,

arada sırada bazı hatalar olsa da sonuçta verimliliği arttırıcı bir yöntem olduğunun bilincinde olmaları gereklidir.

### **3.2.2.8.Sosyal ve Kültürel Etkinlikler**

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. İş görenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar.

### **3.2.2.9.Açık Rekabet**

Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.

### **3.2.2.10.Danışmanlık Hizmeti**

İş yerlerinde uyum-iletişim sorunları, stres-depresyon şikayetleri artmakta, iş/kariyer-özel yaşam dengesi günümüz çalışanın en önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı çalışanlar bunlarla başa çıkabilirken, bazıları bu sorunların üstesinden gelememektedirler. Başvurulacak herhangi bir merciin de olmaması ile biriken sorunlar iş

yaşamında olumsuz yansımalar yapmaktadır. Çalışanlara psikolojik destek vermek onların bakış açılarını bloke eden bazı yanlış inanç ve tutumlarının farkına varmalarını sağlar.

#### **3.2.2.11.Takdir**

İş görene üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi ve yaptığı işlerin takdir edilmesi motivasyon açısından çok önemlidir.

#### **3.2.2.12.Ödüllendirme**

Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerinin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda daha fazla çalışan kişileri ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için organizasyonda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir.

#### **3.2.2.13.Üstlerle Doğrudan Görüşme**

Üstlerle doğrudan görüşme, üstlerle astlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirerek motivasyonlarını artırır.

#### **3.2.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel bazı araçlardan yararlanmak mümkündür.

##### **3.2.3.1. Amaç Birliğı Sağlama**

Örgütün işgörenden beklentiler ile işgörenin örgütten beklentileri çok farklı olabilmektedir. Örneğın; örgüt işgörenden, uyumlu işbirliğı, verilen rolleri



yerine getirme, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, işgören de örgütten, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları ve adil bir ücret uygulamasının olmasını bekler. Yönetimin görevi, işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır.<sup>41</sup>

### **3.2.3.2. Kararlara Katılım**

Kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. İşgörenlerin kararlara katılabilme durumlarını olduğundan fazla büyütme psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir.

### **3.2.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları**

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitimleri, bireylerin ya da

<sup>41</sup> İlder Akat ve diğerleri, 1994, s.212.

onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.

Eğitimin işgörelere ve işletmeye olan yararları;

- 1.İşgöreleri işe yakınlaştırır.
- 2.İşgörelerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
- 3.İşgöreleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
- 4.Örgütlerde işgören devrini azaltır.
- 5.İşgörelenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
- 6.İşgöreleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
- 7.Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemededen tasarruf sağlar.
- 8.İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
- 9.Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır.
- 10.İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

İşgörelenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan işgörelenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için

kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.

### 3.2.3.4. Sendikalaşma

Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarından ise, daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaya çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmaları gerekir<sup>42</sup>

Ancak hala baskıcı yönetim anlayışlarının bulunması işgörenlerin tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçlarının sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedirler<sup>43</sup> Hatta kendi başlarına yönetime kabul ettiremedikleri isteklerini sendikalar aracılığı ile yönetime ve daha üst taraflara kabul ettirebilirler. Günümüzde yöneticiler sendikalara gerek bırakmadan sendikaların yapacakları işleri kendileri işgörenlerine bir teşvik aracı olarak görmeleri gerekir.<sup>44</sup>

### 3.2.3.5.Çekici İş

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen (ihtimam), ikincisi ise, işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkar bir

<sup>42</sup> Palmer and Winters, **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları,(Çeviren:Doğan Şahiner) İstanbul, 1993, s.165)

<sup>43</sup> Faruk Sapançalı, “Çalışanların Güdülenmesinde kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:4,Ankara, 1993, s.62.

<sup>44</sup> Hüseyin Alkış,2001

ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak ,kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır.<sup>45</sup>

### 3.2.3.6.İletişim

İletişim bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bilgi gereksinimini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır:

-Gönderici: Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir.

-Mesaj: Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalı, mesajın içeriği ise bilgi ve düşüncelerin yanlış yorumlanmasına yol açmamalıdır.

-Kanal: Mesajın alıcıya iletildiği yoldur.

-Alıcı: Gelen mesajı alan kişi ya da grup olabilir.

Yukarıda belirtilen süreç kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır.

Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.

---

<sup>45</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul,2004,s.515.

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İşgörenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İşgörenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. İşgörenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici işgörelere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gereklirim. ” Gerekli olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir.

İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.

### **3.2.3.7. Çalışma Koşulları**

Çalışılan koşullarının iyi olması motivasyon düzeyini artıracak kötü olması da düşürecektir. Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan ortamın

temiz olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmasını sağlayacak bu durumda bireyin motivasyonunu artıracaktır.

Çalışılan yerde iş kaza riskinin fazla olması ve gerekli önlemlerin alınmaması çalışanda sürekli olarak stres yaratacak ve motivasyonu düşürecektir, bu nedenle risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ve tedbirlerin alınması önemlidir. Ayrıca çalışma koşulları ile verimlilik arasında oldukça güçlü bir bağlantı vardır.

### **3.2.3.8. İş Güvencesi**

Son yıllarda, yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin artması ile birlikte iş güvencesinin çalışanlar için önemli hale geldiği görülmektedir. Buna göre, genel iş yasalarının istihdam güvencesini tam olarak sağlamadığı durumlarda, işletmelerin çalışanlarına (özellikle niteliksiz işgörenlerine) sağlayacakları sürekli iş garantisinin çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir.

### **3.2.3.9. İş Genişletme, İş Zenginleştirme, İş Rotasyonu**

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işgören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren işgörenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar.

İşler, işgörenlere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan işgören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir.

Rotasyon, çalışanların geçici sürelerle farklı departmanlarda görevlendirilmeleri anlamına gelir. Rotasyon sistemi, çalışanları tekdüzelikten kurtaracağından, üretkenliğin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar farklı işler yaptıklarından dikkatlerini toplamada güçlük çekmeyeceklerdir. Farklı alanlarda da kendilerini geliştirebilme imkanı bulduklarından, terfi etme şansları doğabilecektir. Ayrıca, iş arkadaşlarının yokluğunda onların yerini doldurabilme potansiyeline sahip olmaları, kurumun işlerinin aksamamasını sağlamaktadır.

### **3.2.3.10. Katılımcı ve Demokratik Yönetim**

İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği , beklentilerinin karşılandığı demokratik bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir. Bu yönetim şekline katılmalı veya katılımcı yönetim adı verilmektedir.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Atilla Filiz, PAGEV Plastik Dergisi sayı 58 eylül-ekim 2001.

### **3.3.PERFORMANS KAVRAMI VE MOTİVASYON**

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilmesi derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir.

Her işletme belli bir amaç ve görevi yerine getirmek için örgütler kurmuştur. Bu örgütler, sistem ve alt sistemlerden oluşmuşlardır. Böylece işletmeler kendi amaçları doğrultusunda çalışarak varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar. Örgütsel sistemlerin devamlılığı çalışanların etkinliğinin olumlu veya olumsuz olmasına bağlıdır.

#### **3.3.1. PERFORMANS TANIMI**

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için, maddi üretim unsurları yanında, nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Yine örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, işgörenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da işgörme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, özellikle günümüz örgütlerinde performans ve performans yönetimi kavramlarının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Performans yabancı kökenli bir sözcüktür ve türkçeye edim olarak çevrilmiştir. Günlük konuşma ve yazı dilinde edimden ziyade performans daha yoğun kullanılmaktadır. Performans, insan kaynakları yönetimi alanında



sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır.<sup>47</sup>

Performansın kesin bir tanımını yapmak zordur. Farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını da yapmak güçtür. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir.<sup>48</sup>

Performansı belirlemek için gerçekleşen etkinliğin değerlendirilmesi gerekir. Değerler ancak ölçümler sonucunda anlaşılabilir. Bu değerler birer performans göstergesi olarak bilinir. İyi kötü, başarılı başarısız, birinci ikinci... gibi değerleri örnek olarak gösterebiliriz.

### 3.3.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler gelecekle ilgili preleksiyonlarını daha başarılı biçimde yaparlar. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmenin önemi yadsınamaz.

Performans değerlendirmenin amaçları şunlardır.<sup>49</sup>

1. Performans değerlendirmesiyle iş performansı hakkında bilgi edinilir.

<sup>47</sup> Açıkalın, A. İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirmesi, Pegem Yayınları, Ankara, 1999, s.74-75.

<sup>48</sup> Çalık, T., Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s.44.

<sup>49</sup> Tahir Akgemci, Performans Değerlendirmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Gazi Kitabevi, 2001, s.165-168.

2. İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretilir.
3. Performansı iyi olarak değerlendirilenlerin ödüllendirilmesi düşük performanslıların ayıklanması, diğerlerinin eğitilmesi, transfer yada disipline edilmesi gibi işgören kararlarını destekler.
4. Test değerlendirmelerinde bir kriter olarak kullanılır.
5. İşgörenler için uygulamada kullanılacak geri bildirim oluşturulur.
6. Eğitim programları için hedef belirlemede belirleyici olur.
7. Örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olur.

Palmer ise performans değerlendirmenin örgüte sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi özetlemektedir (1993):

1. Hangi işlerin yapılacağına açıkça kavuşturulması,
2. İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması,
3. Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması,
4. İşgören için geri besleme aracı olması,
5. Eğitim geliştirme ve işgörene yardım gibi konulardaki kararlara veri sağlaması,
6. Örgütün hedef ve misyonunu uygulaması.

Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel, psikolojik bir ihtiyaç, örgüt düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Performans değerlendirmenin hedefi, işgöreni çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Örgütün ve işgörenin gelişiminde bu bilgilendirmenin önemi büyüktür.

### 3.3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans değerlendirme, işgörenlerin örgüt hedeflerine bireysel katkılarının belirlenmesini sağlar. Performans değerlendirme ile, işgörelere yaptıkları işe ilişkin geri bildirimler verilerek, bireysel katkılarını arttırmak amaçlanır. Bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme süreci, olumlu ve olumsuz yanları, avantaj ve dezavantajları ile iyi analiz edilmelidir.

Performans değerlendirme süreci, işgörelere etkili sözel ve yazılı geri bildirim sağlayabilir. Bu süreç, karşılıklı etkileşime dayalı olarak çift yönlü gelişir. Performans değerlendirme sayesinde, tutarlı bireysel ve örgütsel hedefler belirlenebilir. Belirlenen bu hedeflere yönelik motivasyon sağlanabilir. Performans değerlendirme süreci, işgörenlerin kendilerinden beklenenleri anlamalarına yardımcı olur. Böylece, örgütte yeterlik ilkesine uygun bir yükselme ve terfi sistemi kurulabilir. Tüm işgörelenler için adil ve hakkaniyet ölçüsü içerisinde kabul gören bir ücretlendirme politikası oluşturulabilir.<sup>50</sup>

Performans değerlendirmenin gereği ve yararları konusunda birçok görüş dile getirilebilir. Fındıkçı'ya göre bu görüşleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaçtır, örgüt düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve örgütün gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.

---

<sup>50</sup> Çalık,2003,s.44.

- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Örgüt için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlendirmenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır.
- Çalışanların iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar üstlerinin görev tanımları çerçevesinde beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta örgütün performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

### **3.3.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE SORUNLAR**

Performans değerlendirme, kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesi gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanlıgı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans

değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır.Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir.<sup>51</sup>

- Objektif Olamama: Performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelir. Performans değerlendirmenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Ancak, iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilik özellikleri kısaca kişisel yönleri de işin içine girebilir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, önyargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta objektif bir değerlendirme zedelenmiş olabilir. Bu sorunun çözümlenebilmesi için derleme sürecinin sübjektif etkenlerden, önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerin belirlenmesine dikkat edilmelidir.
- Tek Yönlü Ölçüm: Burada değerlendirmesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakış açısı sağlayabilmektir.
- Tarafli Ölçüm: Değerlendirmenin tarafli yapılmasıdır. Örneğin yöneticinin, değerlendirdiği astını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması tarafli ölçüme yol açar. Yöneticinin ya da performans değerlendirmeyi yapacak kişinin her şeyden önce yanlı olmamaya özen göstermesi gereklidir.

---

<sup>51</sup>Fındıkçı,2006,s.373.

- Standart Ölçüm: Genelde insana yönelik ölçümlerde, kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek yani standart davranmak hatalı sonuç vermektedir. Standart ölçüm, genellikle performans değerlendirmeye çok fazla önem verilmeyen ve bir uygulama olarak yapılması yani bir alışkanlık olarak yapılması halinde kişilerin bireysel ayrıcalıkları ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Son derece sakıncalı sonuçlar doğurur. Çünkü performans değerlendirmenin önemli bir amacı da kişileri arasındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir.
- Araç Hatası: Performans değerlendirmeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi işletmelerde bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkansız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlendirmeleri gibi durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelere göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu formlar geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi, geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir.
- Baskın Özellik: Değerlendirmeyi yapan kişileri, değerlendirdikleri bireylerin göze çarpan yönlerini göz önüne alarak değerlendirme yapmalarıdır. Bu sorunu aşmak için, çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak gerekir. Baskın özellik hatasının tam tersi yönde de işlenebileceği unutulmamalıdır. Yani tüm yönleri oldukça gelişmiş ve ideale yakın bir çalışanın tek bir yönünün yeterince gelişmemiş olması da kişinin performansının düşük şekilde değerlendirilmesine yol açabilir.

### 3.3.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

#### 3.3.5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz. Basit sıralama yönteminde değerleyici astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişiyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir:

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = n.(n-1)/2$$

$$n = \text{karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır.

İster basit, ister ikili-karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada bir kaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Sıralama yönetiminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır. Açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.<sup>52</sup>

### 3.3.5.2. Grafik Değerleme Yöntemi

İşletmelerde başarı değerlemede kullanılan en basit yöntemlerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir. Grafik değerlendirme yönteminde ölçek, ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur.

Bu değerlendirme yönteminde; değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli şeklinde beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenmektedir. Böylece, toplu olarak tek bir tabloda çalışanların performans durumları görülmekte ve diğer çalışanlarla rahatlıkla karşılaştırma yapılabilmektedir.

Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Cavide UYARGİL; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994, s.38.

<sup>53</sup> Sabuncuoğlu; 2001, s.173.



### 3.3.5.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirme yöntemlerinden birisi de, zorunlu dağılım yöntemidir. Birçok yönetici, çalışanların pek çoğunun performans düzeylerinin farklı olmadığını belirterek, değerlendirmelerde belirli puan ve derecelere yönelebilirler. Oysa performans değerlendirme felsefesinin asıl hareket noktası, çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi ve değerlendirmenin de ona göre yapılmasıdır. Zorunlu dağılım yöntemi yolu ile, çalışanlar arasındaki farklılıklar ortaya konabilmekte ve daha etkin bir değerlendirme yapılabilmektedir<sup>54</sup>

Bu yönteme göre; ön koşul olarak işgörenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır<sup>55</sup>. Zorunlu dağılım yönteminde üstler aslarının performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur.

### 3.3.5.4. Değerlendirme Skalaları Yöntemi

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır.

<sup>54</sup> Tuğray KAYNAK ve Diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**; 2.Baskı; İ.Ü. İş.Fak.; İstanbul; 2000,s.211.

<sup>55</sup> Bingöl, D., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, No: 676, Erzurum Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1997,s.233.

### *Geleneksel Değerlendirme Skalaları*

Grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Değerlendirme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

### *Davranışsal Değerlendirme Skalaları*

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır. Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir.

Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yönetim davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil,

somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmelerdir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır. Dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.<sup>56</sup>

### 3.3.5.5. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde , üst, ast n n başarı yada başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlar n kaydeder. Kaydedilen davranışlar, genelde çalışanlar n performansında dikkati çeken kritik olaylardan oluşmaktadır. Daha sonra üst, bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geribildirim sağlar. Kişisel özellikler de il, spesifik davranışlar dikkate alındığından çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır.<sup>57</sup>

Kritik olay yöntemine dayalı bir performans değerlendirme sistemi geliştirilirken, çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astlar n gözlemleyen üstleri, kritik olaylar kaydetme konusunda bu kriterler daha doğru yönlendirecektir.

Kritik olay yöntemi, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması bakımından yararlıdır. Ayrıca, bu yöntem, Çalışanlara yaptıkları iş ile ilgili davranışlarını geribildirim yoluyla aktarmakta basar l bir yöntemdir. Öte yandan değerlemeciler, kritik olaylar genellikle zamanında kaydetmezler ve bu konuda gerekli özeni göstermezler. Bu durum da bu yöntemin güvenilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca,

<sup>56</sup> Uyargil, 1994: 41-48

<sup>57</sup> Canman, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 2000,s.175.

astlar tüm davranışlarının izlendi i veya kaydedildi ini düşünerek olumsuz yönde etkilenebilirler.

### 3.3.5.6. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde personelin performansı ve özellikleri ile ilgili işaretleme üzere bir form da doldurulabilmektedir.<sup>58</sup> Bu yöntemde değerlendiriciler tarafından değerlendirilecekleri çalışanların çeşitli nitelik ve davranışların durumlarını ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler ise, bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.<sup>59</sup>

Bu değerlendirme tekniğinde diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak değerlemeci değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde cevap vermektedir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel bölümü tarafından yapılmakta olup cevapların belirli bir ağırlığı olmakta ve değerlendirmeyi yapan kişinin bu konuda herhangi bir bilgisi bulunmamaktadır.<sup>60</sup> Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında bazı zorlukları da bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve soruların ağırlık durumunun belirlenmesi önemli bir sorundur.<sup>61</sup> Ayrıca bu teknik değerleyen kişinin hatalarına özellikle de hale etkisine açık olup, listede yer alan ifadeler, değerlemeciler tarafından yanlış anlaşılabilir.

### 3.3.5.7. Direkt İndeks Yöntem

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır.Örneğin verimlilik, devamsızlık ve

<sup>58</sup> TÜRKER, N. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 2003,s.131.

<sup>59</sup> Kaynak ve Diğerleri, 2000,s.183

<sup>60</sup> Sabuncuoglu, 2000,s. 183.

<sup>61</sup> Bingöl,1997,s.185

işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur.

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.<sup>62</sup>

#### **3.3.5.8. Standartlar Yöntemi**

Direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir.

Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması biçiminde bilinmektedir.

#### **3.3.5.9. Amaçlara Göre Yönetim (MBO)**

Amaçlara göre yönetim, organizasyonlarda kişisel performans n hedeflere göre değerlendirildiği bir süreç olup, diğer değerlendirme yöntemlerinin olumsuzluklarını gidermek amacıyla 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemde, organizasyonun genel amaçları doğrultusunda her birim yöneticisi tarafından belirli çalışma dönemi süresinde ulaşılması istenen hedefler saptanmakta ve bu hedefler

---

<sup>62</sup> UYARGIL; 1994,s.51.

astlar ile karşılıklı konuşularak yapılış ve süresi açısından kesinleştirilmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinde belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıp ulaşılmadığı ve nedenleri karşılıklı tartışılmaktadır.<sup>63</sup>

Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz<sup>64</sup>:

- a) Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- b) Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- c) Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- d) Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.
- e) Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- f) Geri Besleme: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

---

<sup>63</sup> OZSOY, O. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi**. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 2005 , s.37

<sup>64</sup> Mohamed ZAİRİ; **Measuring Performance For Business Results**; Chapman & Hall; London; 1994. s.510-511.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ARTTIRMADA BİR ARAÇ OLARAK MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEKNİKLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

#### **4.1. METODOLOJİ**

##### **4.1.1.Araştırma Yöntemi**

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

##### **4.1.2. Evren**

Araştırma Ankara ilindeki ağaç işleri sektöründe çalışan firmalardaki çalışanları kapsamaktadır.

##### **4.1.3.Örnekleme**

Evrenin çok büyük olması sebebiyle ve hepsinden bilgi toplamanın mümkün olmayacağından dolayı araştırmada örnekleme grubu oluşturulmuştur. Ankara'da ağaç işleri sektöründe faaliyet gösteren orta

ölçekli firmalarda çalışan 132 kişi anketleri tam olarak doldurmuştur. Araştırma kapsamındaki şirketler orta ölçekli tanımına uyan, 50 kişiden fazla personel çalıştıran şirketler arasından seçilmiştir.

#### **4.1.4. Veri Toplama Teknikleri**

Derlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Ankara ilindeki ağaç işleri sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının ankete verdiği cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur.

#### **4.1.5. Çözümleme Yöntemleri**

Araştırmada elde edilen veriler öncelikle ortalamaları alınarak SPSS (statistical packages for social science) programına girilmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Anket sonuçlarından elde edilen motivasyon faktörlerinin kişisel özelliklere göre karşılaştırılmasında ki-kare testi çözümlenmelerinden faydalanılmıştır.

#### **4.1.6. Takvim Ve İnsan Gücü**

Araştırmaya 2007 şubat ayında başlanmış olup, literatür taraması yapılarak anket soruları hazırlanmış, firmalarla görüşülerek örneklem oluşturulmuş, anketler uygulanmış, veri tabanı oluşturularak değerlendirilmesi yapılmış ve 2008 nisan ayında rapor tamamlanmıştır.

### **4.2. BULGULAR**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda tablolar haline getirilmiştir.



**Tablo 4.1.: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımları**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	12	9.09
Erkek	120	90.91
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımı tablo 4.1de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete 120 erkek, 12 kadın katılmıştır. Erkeklerin yüzde olarak dağılımı %90.91,kadınların ise %9.09 olup %90.91 ile erkeklerin daha fazla katılımı görülmüştür.

**Tablo 4.2: Araştırmaya katılan çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımları**

Yaş	Frekans	Yüzde
24 ve altı	21	15.90
25-34	51	38.64
35-49	46	34.85
50 ve üstü	14	10.61
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımı tablo 4.2de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 21 tanesi 24 ve altı,51 tanesi 25-34 , 46 tanesi 35-49 , 14 tanesi 50 ve üstü yaş grubundadır. Bunların yüzde olarak dağılımı sırasıyla %15.91-%38.64-%34.85 ve %10.61'dir. Bu durumda %38.64 ile 25-34 yaş grubundaki çalışanların araştırmaya katılımlarının en fazla olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.3: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	85	64.39
Lise	31	23.48
Ön lisans	5	3.79
Lisans	10	7.58
Yüksek lisans/ Doktora	1	0.76
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımı tablo 4.3de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan çalışanlardan 85i %64.39 ile ilköğretim, 31i %23.48 ile lise ,5i %3.79 ile ön lisans,10u %7.58 ile lisans ve 1i 0.76 ile yüksek lisans/doktora yapmıştır. Bu araştırmaya en fazla % 64.39 ile ilköğretim mezunları katılmıştır.

**Tablo 4.4: Araştırmaya katılan çalışanların görev faktörü bakımından dağılımları**

Görev	Frekans	Yüzde
Yönetici	11	8.33
Yönetilen	121	91.67
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların görev bakımından dağılımı tablo 4.4de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete 11 yönetici ve 121

yönetilen katılmıştır. Yöneticilerin yüzde olarak dağılımı %8.33,yönetilenlerin ise %91.67 olup, yönetilenlerin dağılımının daha fazla olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.5: Araştırmaya katılan çalışanların kıdem faktörü bakımından dağılımları**

Kıdem	Frekans	Yüzde
0-3 yıl	61	46.21
4-10 yıl	49	37.12
11 ve daha fazla	22	16.67
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların kıdem faktörü bakımından dağılımı tablo 4.5de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 61 tanesi 0-3 yıl,49 tanesi 4-10 yıl ve 22 tanesi 11 ve daha fazla yıl çalışmıştır. Bunların yüzde olarak dağılımı sırasıyla %48.21,%37,12 ve %16,67'dir. Bu araştırmaya %46.21 ile en fazla 0-3 yıl çalışanlar katılmıştır.

**Tablo 4.6: Kadın ve Erkek Çalışanların Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
<b>EKONOMİK ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3
	Katılmıyorum	1	4	5
	Kararsızım	1	16	17
	Katılıyorum	5	31	36
	Tamamen Katılıyorum	4	67	71
<b>TOPLAM</b>		12	120	132

Ekonomik motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp cinsiyet faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.6da gösterilmiştir. Buna göre kadın çalışanlardan 5i katılıyorum, 4ü tamamen katılıyorum cevabını erkek çalışanlardan 31i katılıyorum,67si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani kadın çalışanların %75i, erkek çalışanların da %81i ekonomik motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.7: Cinsiyet Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	5,095 <sup>a</sup>	4	0,278
Olabilirlik Oranı	4,201	4	0,379
Doğrusal İlişki Modeli	2,565	1	0,109
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Bir numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.7’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,278 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.8: Çalışanların Yaşlarına Göre Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		YAŞ				TOPLAM
		24 VE ALTI	25-34	35-49	50 VE ÜSTÜ	
<b>EKONOMİK ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1	4
	Katılmıyorum	1	1	3	1	6
	Kararsızım	3	8	5	1	17
	Katılıyorum	7	16	13	1	37
	Tamamen Katılıyorum	9	25	24	10	68
<b>TOPLAM</b>		21	51	46	14	132

Ekonomik motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp yaş faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.8de gösterilmiştir. Buna göre 24 yaş ve altı çalışanlardan 7si katılıyorum 9u tamamen katılıyorum, 25-34 yaş çalışanların 16sı katılıyorum 25i tamamen katılıyorum, 35-49 yaş çalışanların 13ü katılıyorum 24ü tamamen katılıyorum, 50 yaş ve üstü çalışanların 1i katılıyorum 10u tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani 24 yaş ve altı çalışanların %76sı, 25-34 yaş çalışanların %80i, 35-49 yaş çalışanların %80i ve 50 yaş ve üstü çalışanların %79u ekonomik motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.9: Yaş Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	7,537 <sup>a</sup>	12	0,820
Olabilirlik Oranı	8,328	12	0,759
Doğrusal İlişki Modeli	0,350	1	0,554
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

İki numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir. Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.9’da görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,820 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin yaşları ile ekonomik motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.10: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		EĞİTİM DURUMU					TOPLAM
		İLKÖĞRETİM	LİSE	ÖNLİSANS	LİSANS	YÜKSEK LİSANS / DOKTORA	
<b>EKONOMİK ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1		4
	Katılmıyorum	3	1	1	1		6
	Kararsızım	9	4	1	2		16
	Katılıyorum	23	10	1	3	1	38
	Tamamen Katılıyorum	49	15	1	3		68
<b>TOPLAM</b>		85	31	5	10	1	132

Ekonomik motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp eğitim durumu faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.10da gösterilmiştir. Buna göre ilköğretim mezunu çalışanların 23ü katılıyorum 49u tamamen katılıyorum, lise mezunu çalışanların 10u katılıyorum 15i tamamen katılıyorum, önlisans mezunu çalışanların 1i katılıyorum 1i tamamen katılıyorum, lisans mezunu çalışanların 3ü katılıyorum 3ü tamamen katılıyorum, yüksek lisans/doktora yapmış çalışanların 1i katılıyorum cevabını vermiştir. Yani ilköğretim mezunu çalışanların %85i, lise mezunu çalışanların %81i, önlisans mezunu çalışanların %40ı, lisans mezunu çalışanların %60ı ve yüksek lisans/doktora

yapmış olan çalışanların %100ü ekonomik motivasyon araçlarının, gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.11: Eğitim Durumu Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	17,237 <sup>a</sup>	16	0,370
Olabilirlik Oranı	13,244	16	0,655
Doğrusal İlişki Modeli	8,446	1	0,004
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Üç numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.11’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,370 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile ekonomik motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.12: Yönetici ve Yönetilenlerin Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		GÖREV		TOPLAM
		YÖNETİCİ	YÖNETİLEN	
<b>EKONOMİK ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	2
	Katılmıyorum	1	5	6
	Kararsızım	4	13	17
	Katılıyorum	4	32	36
	Tamamen Katılıyorum	1	70	71
<b>TOPLAM</b>		11	121	132

Ekonomik motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp görev faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.12de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin 4ü katılıyorum, 1i tamamen katılıyorum cevabını yönetilenlerin 32si katılıyorum,70i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani yöneticilerin %45i, yönetilenlerin %84ü ekonomik motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.13: Görev Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	15,051 <sup>a</sup>	4	0,005
Olabilirlik Oranı	13,368	4	0,010
Doğrusal İlişki Modeli	13,080	1	0,000
Geçerli Gözlem Sayısı	132		



Dört numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.13’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,005 < 0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin görevleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.14: Çalışanların Kıdemlerine Göre Ekonomik Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		KIDEM			TOPLAM
		0-3 YIL	4-10 YIL	11 VE DAHA FAZLA YIL	
<b>EKONOMİK ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	3
	Katılmıyorum	2	3	1	6
	Kararsızım	10	4	3	17
	Katılıyorum	21	11	5	37
	Tamamen Katılıyorum	27	30	12	69
<b>TOPLAM</b>		61	49	22	132

Ekonomik motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp kıdem faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.14de gösterilmiştir. Buna göre 0-3yıllık çalışanlardan 21i katılıyorum, 27si tamamen katılıyorum cevabını,4-10 yıllık çalışanlardan 11i katılıyorum 30u tamamen katılıyorum, 11 ve daha fazla yıllık çalışanlardan 5i katılıyorum,12si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani 0-3yıllık çalışanların %79u, 4-10 yıllık çalışanların %84ü, 11 ve daha fazla yıllık çalışanların %77si ekonomik motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.15: Kıdem Faktörü Bakımından Ekonomik Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	5,721 <sup>a</sup>	8	0,678
Olabilirlik Oranı	5,693	8	0,682
Doğrusal İlişki Modeli	0,141	1	0,707
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Beş numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.15’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,678 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile ekonomik motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.16: Kadın ve Erkek Çalışanların Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
<b>PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3
	Katılmıyorum	1	2	3
	Kararsızım	2	13	15
	Katılıyorum	4	35	39
	Tamamen Katılıyorum	4	68	72
<b>TOPLAM</b>		12	120	132

Psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp cinsiyet faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.16da gösterilmiştir. Buna göre kadın çalışanlardan 4ü katılıyorum, 4ü tamamen katılıyorum cevabını erkek çalışanlardan 35i katılıyorum,68i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani kadın çalışanların %67si, erkek çalışanların da %86sı psiko-sosyal motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.17: Cinsiyet Faktörü Bakımından Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	5,746 <sup>a</sup>	4	0,219
Olabilirlik Oranı	4,316	4	0,365
Doğrusal İlişki Modeli	4,956	1	0,026
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Altı numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.17’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,219 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.18: Çalışanların Yaşlarına Göre Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		YAŞ				TOPLAM
		24 VE ALTI	25-34	35-49	50 VE ÜSTÜ	
<b>PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1	4
	Katılmıyorum	1	1	3	1	6
	Kararsızım	3	6	4	2	15
	Katılıyorum	8	15	13	2	38
	Tamamen Katılıyorum	8	28	25	8	69
<b>TOPLAM</b>		21	51	46	14	132

Psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp yaş faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.18de gösterilmiştir. Buna göre 24 yaş ve altı çalışanlardan 8i katılıyorum 8i tamamen katılıyorum, 25-34 yaş çalışanların 15i katılıyorum 28i tamamen katılıyorum, 35-49 yaş çalışanların 13ü katılıyorum 25i tamamen katılıyorum, 50 yaş ve üstü çalışanların 2si katılıyorum 8i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani 24 yaş ve altı çalışanların %76sı, 25-34 yaş çalışanların %84ü, 35-49 yaş çalışanların %83ü ve 50 yaş ve üstü çalışanların %71i psiko-sosyal motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.19: Yaş Faktörü Bakımından Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	5,849 <sup>a</sup>	12	0,924
Olabilirlik Oranı	6,029	12	0,915
Doğrusal İlişki Modeli	0,036	1	0,850
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Yedi numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.19’da görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,924 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin yaşları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.20: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		EĞİTİM DURUMU					TOPLAM
		İLKÖĞRETİM	LİSE	ÖNLİSANS	LİSANS	YÜKSEK LİSANS / DOKTORA	
<b>PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	2		5
	Katılmıyorum	3	1	1	1		6
	Kararsızım	7	4	1	2		14
	Katılıyorum	23	11	1	1	1	37
	Tamamen Katılıyorum	51	14	1	4		70
<b>TOPLAM</b>		85	31	5	10	1	132

Psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp eğitim durumu faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.20de gösterilmiştir. Buna göre ilköğretim mezunu çalışanların 23ü katılıyorum 51i tamamen katılıyorum, lise mezunu çalışanların 11i katılıyorum 14ü tamamen katılıyorum, önlisans mezunu çalışanların 1i katılıyorum 1i tamamen katılıyorum, lisans mezunu çalışanların 1 katılıyorum 4ü tamamen katılıyorum, yüksek lisans/doktora yapmış çalışanların 1i katılıyorum cevabını vermiştir. Yani ilköğretim mezunu çalışanların %87si, lise mezunu çalışanların %81i, önlisans mezunu

çalışanların %40ı, lisans mezunu çalışanların %50si ve yüksek lisans/doktora yapmış olan çalışanların %100ü psiko-sosyal motivasyon araçlarının, gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.21: Eğitim Durumu Faktörü Bakımından Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	24,386 <sup>a</sup>	16	0,081
Olabilirlik Oranı	18,756	16	0,282
Doğrusal İlişki Modeli	12,172	1	0,000
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Sekiz numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.21’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,081 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.22: Yönetici ve Yönetilenlerin Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		GÖREV		TOPLAM
		YÖNETİCİ	YÖNETİLEN	
<b>PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	2
	Katılmıyorum	1	3	4
	Kararsızım	2	13	15
	Katılıyorum	6	33	39
	Tamamen Katılıyorum	1	71	72
<b>TOPLAM</b>		11	121	132

Psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp görev faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.22de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin 6sı katılıyorum, 1i tamamen katılıyorum cevabını yönetilenlerin 33ü katılıyorum,71i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani yöneticilerin %64ü, yönetilenlerin %86sı psiko-sosyal motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.23: Görev Faktörü Bakımından Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	13,575 <sup>a</sup>	4	0,009
Olabilirlik Oranı	12,647	4	0,013
Doğrusal İlişki Modeli	11,152	1	0,001
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Dokuz numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.23’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,009 < 0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin görevleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.24: Çalışanların Kıdemlerine Göre Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		KIDEM			TOPLAM
		0-3 YIL	4-10 YIL	11 VE DAHA FAZLA YIL	
<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	3
	Katılmıyorum	1	2	1	4
	Kararsızım	10	2	3	15
	Katılıyorum	23	8	7	38
	Tamamen Katılıyorum	26	36	10	72
<b>TOPLAM</b>		61	49	22	132

Psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp kıdem faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.24de gösterilmiştir. Buna göre 0-3yıllık çalışanlardan 23ü katılıyorum, 26sı tamamen katılıyorum cevabını,4-10 yıllık çalışanlardan 8i katılıyorum 36sı tamamen katılıyorum, 11 ve daha fazla yıllık çalışanlardan 7si katılıyorum,10u tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani 0-3yıllık çalışanların %80i, 4-10 yıllık çalışanların %90ı, 11 ve daha fazla yıllık çalışanların %77si psiko-sosyal motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.



**Tablo 4.25: Kıdem Faktörü Bakımından Psiko-sosyal Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	14,637 <sup>a</sup>	8	0,067
Olabilirlik Oranı	15,330	8	0,053
Doğrusal İlişki Modeli	0,123	1	0,725
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

On numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.25’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,067 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.26: Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	2	3
	Katılmıyorum	1	3	4
	Kararsızım	3	15	18
	Katılıyorum	4	25	29
	Tamamen Katılıyorum	3	75	78
<b>TOPLAM</b>		12	120	132

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp cinsiyet faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.26da gösterilmiştir. Buna göre kadın çalışanlardan 4ü katılıyorum, 3ü tamamen katılıyorum cevabını erkek çalışanlardan 25i katılıyorum 75i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani kadın çalışanların %58i, erkek çalışanların da %83ü örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.27: Cinsiyet Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	7,980 <sup>a</sup>	4	0,092
Olabilirlik Oranı	7,185	4	0,126
Doğrusal İlişki Modeli	7,625	1	0,006
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Onbir numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.27’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,092 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin cinsiyetleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.28: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel ve YönetSEL Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		YAŞ				TOPLAM
		24 VE ALTI	25-34	35-49	50 VE ÜSTÜ	
<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	2	5
	Katılmıyorum	1	2	2	1	6
	Kararsızım	4	6	8	1	19
	Katılıyorum	4	14	10	1	29
	Tamamen Katılıyorum	11	28	25	9	73
<b>TOPLAM</b>		21	51	46	14	132

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp yaş faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.28de gösterilmiştir. Buna göre 24 yaş ve altı çalışanlardan 4ü katılıyorum 11i tamamen katılıyorum, 25-34 yaş çalışanların 14ü katılıyorum 28i tamamen katılıyorum, 35-49 yaş çalışanların 10u katılıyorum 25i tamamen katılıyorum, 50 yaş ve üstü çalışanların 1i katılıyorum 9u tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani 24 yaş ve altı çalışanların %71i, 25-34 yaş çalışanların %82si, 35-49 yaş çalışanların %54ü ve 50 yaş ve üstü çalışanların %71i örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.29: Yaş Faktörü Bakımından Örgütsel ve YönetSEL Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	8,935 <sup>a</sup>	12	0,708
Olabilirlik Oranı	7,887	12	0,794
Doğrusal İlişki Modeli	0,067	1	0,796
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Oniki numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin yaşları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.29’da görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,708 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin yaşları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.30: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		EĞİTİM DURUMU					TOPLAM
		İLKÖĞRETİM	LİSE	ÖNLİSANS	LİSANS	YÜKSEK LİSANS / DOKTORA	
<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1		4
	Katılmıyorum	2	1	1	1		5
	Kararsızım	9	6	1	2		18
	Katılıyorum	16	9	1	3		29
	Tamamen Katılıyorum	57	14	1	3	1	76
<b>TOPLAM</b>		85	31	5	10	1	132

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp eğitim durumu faktörüne göre gruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.30da gösterilmiştir. Buna göre ilköğretim mezunu çalışanların 16sı katılıyorum 57si tamamen katılıyorum, lise mezunu çalışanların 9u katılıyorum 14ü tamamen katılıyorum, önlisans mezunu çalışanların 1i katılıyorum 1i tamamen katılıyorum, lisans mezunu çalışanların 3ü katılıyorum 3ü tamamen katılıyorum, yüksek lisans/doktora yapmış çalışanların 1i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani ilköğretim mezunu çalışanların %86sı, lise mezunu çalışanların %74ü,

önlisans mezunu çalışanların %40ı, lisans mezunu çalışanların %60ı ve yüksek lisans/doktora yapmış olan çalışanların %100ü örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının, gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.31: Eğitim Durumu Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	20,897 <sup>a</sup>	16	0,183
Olabilirlik Oranı	16,797	16	0,399
Doğrusal İlişki Modeli	10,269	1	0,001
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Onüç numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.31’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,183 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin eğitim durumları ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 4.32: Yönetici ve Yönetilenlerin Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		GÖREV		TOPLAM
		YÖNETİCİ	YÖNETİLEN	
<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	2
	Katılmıyorum	1	2	3
	Kararsızım	3	16	19
	Katılıyorum	3	27	30
	Tamamen Katılıyorum	3	75	78
<b>TOPLAM</b>		11	121	132

Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp görev faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.32de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin 3ü katılıyorum, 3ü tamamen katılıyorum cevabını yönetilenlerin 27si katılıyorum,75i tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani yöneticilerin %55i, yönetilenlerin %84ü örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.33: Görev Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	10,548 <sup>a</sup>	4	0,032
Olabilirlik Oranı	7,622	4	0,106
Doğrusal İlişki Modeli	9,368	1	0,002
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Ondört numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin görevleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.33’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,032 < 0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin görevleri ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.34: Çalışanların Kıdemlerine Göre Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçlarına Bakışları**

		KIDEM			TOPLAM
		0-3 YIL	4-10 YIL	11 VE DAHA FAZLA YIL	
<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	3
	Katılmıyorum	2	1	1	4
	Kararsızım	11	6	2	19
	Katılıyorum	15	8	7	30
	Tamamen Katılıyorum	32	33	11	76
<b>TOPLAM</b>		61	49	22	132

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ilgili sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp kıdem faktörüne göre guruplara ayrıldığında elde edilen sonuçlar Tablo 4.34de gösterilmiştir. Buna göre 0-3yıllık çalışanlardan 15i katılıyorum, 32si tamamen katılıyorum cevabını, 4-10 yıllık çalışanlardan 8i katılıyorum 33ü tamamen katılıyorum, 11 ve daha fazla yıllık çalışanlardan 7si katılıyorum,11si tamamen katılıyorum cevabını vermiştir. Yani 0-3yıllık çalışanların %77si, 4-10 yıllık çalışanların %84ü, 11 ve daha fazla yıllık çalışanların %82si örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının gerekliliğine inanmaktadır.

**Tablo 4.35: Kıdem Faktörü Bakımından Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının İncelenmesi**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Asimtotik Anlamlılık
Ki-kare	5,191 <sup>a</sup>	8	0,737
Olabilirlik Oranı	5,100	8	0,747
Doğrusal İlişki Modeli	0,048	1	0,826
Geçerli Gözlem Sayısı	132		

Onbeş numaralı hipotez “İşletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Hipotezin ki-kare analizi sonuçları tablo 4.35’de görüldüğü gibidir. Bu tabloya göre ki-kare satırına karşılık gelen  $p = 0,737 > 0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Bu sonuca göre işletmede çalışan bireylerin kıdemleri ile örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları arasında %5 manidarlık düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.



## 5. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerle ilgili analizlerde ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara göre alınması gereken öneriler incelenmiştir.

#### 5.1. SONUÇLAR

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından gerçekleştirilen 2002 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımı sonuçlarına göre imalat sanayi içerisinde, ticaret ve hizmet alanları hariç, ağaçişleri sektöründe faaliyet gösteren 56 375 adet firma olup bu firmalarda 132 352 işçi çalışmaktadır. Türkiye mobilya endüstrisinde ise toplam 29.346 firma mevcut olup bu firmalarda toplam 92.567 kişi çalışmaktadır. Türkiye genel imalat sanayi alanında ise toplam 211 046 firma mevcut olup bu firmalarda toplam 1 597 538 kişi çalışmaktadır. Genel imalat sanayi içerisinde yer alan her dört firmadan biri ağaçişleri sektöründe ve her yedi firmadan biri mobilya sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca, genel imalat sanayinde çalışan her 12 kişiden biri ağaçişleri sektöründe ve her 17 kişiden biri mobilya sektöründe çalışmaktadır. Hem ağaçişleri hem de mobilya sektöründe firma başına çalışan sayısı yaklaşık olarak 3'tür. AB ülkeleri bünyesinde ise toplam 355.757 mobilya firması bulunmaktadır. Bu firmaların %29'u (104.429 firma) İtalya'dadır. Bunun dışında en çok mobilya firması Almanya, İngiltere ve İspanya'da (yaklaşık 48.000'er firma) bulunmaktadır. Türkiye'de ise toplam 29.346 firma olup, firma sayısı çokluğu açısından AB ülkeleri içerisinde 6. sıradadır. AB ülkelerindeki 355.757 firmada toplam 3.513. 371 kişi çalışmaktadır. Buna göre firma başına çalışan sayısı ortalama 10, Almanya'da ise 34'tür.

Türkiye’de toplam 641.000.000 €’luk mobilya tüketimi yapılmaktadır. Türkiye’nin toplam nüfusu göz önüne alındığında, bu, kişi başına yaklaşık 9 €’luk mobilya tüketimi anlamına gelmektedir. AB ülkelerinde ise toplam 68 821 000 000 €’luk mobilya tüketilmekte olup bu değer AB ülkelerinin toplam nüfusu olan 380 milyona oranlandığında kişi başına mobilya tüketim değeri ortalama 181 €’dur.

Avrupa Birliği ülkeleri içerisinde toplam 70.783.000.000 €’luk mobilya üretimi yapılmaktadır. AB ülkelerinin firma başına üretim değeri yaklaşık 200 000€, çalışan başına üretim değeri ise yaklaşık 20 000€’dur. Türkiye’nin ise mobilya üretimi parasal değeri 861.000.000€’dur. Bu üretim değeri ile Türkiye’nin firma başına üretim değeri 28 000 € ve çalışan başına mobilya üretim değeri ise 9 500 €’dur. Bu değerlere göre firma başına yapılan üretim değeri AB ülkelerinin 1/7’si ve çalışan başına yapılan üretim değeri de AB ülkelerinin 1/2’si kadardır. Mobilya sektöründeki üretim faaliyetlerinde işyeri sayısı ağırlıklı olarak Türkiye’deki kapasite kullanım oranı %73,9 iken AB Ülkelerinde bu oran %92,7’dir.

2004 yılı ihracatı rakamlarına bakıldığında Türkiye’nin toplam 544.365.000 \$’lık bir mobilya ihracatı yaptığı görülmektedir. Bu ihracatın yaklaşık olarak yarısı (213 149 000 \$ ) AB ülkelerindedir. Türkiye’nin 2004 yılı toplam ihracatının 63 milyar \$ olduğu göz önüne alındığında mobilya ihracatı toplam ihracatın % 0,9’una tekabül etmektedir. Bu ihracat büyüklüğü ile Türkiye mobilya ihracatında 16 AB ülkesi içerisinde 11. sırada olup Yunanistan, İrlanda, Finlandiya ve Portekiz’in üzerindedir. AB ülkelerinin toplam ihracatı 29.239.867.000\$ olup, 9.445.138.000\$ ile İtalya en büyük ihracatçı durumundadır. Bu rakamlara göre Türkiye’de firma başına ihracat değeri 18.000\$ ve çalışan başına ihracat değeri 6.600\$ iken AB ülkelerinde firma başına ihracat 100.000\$ ve çalışan başına ihracat 10.000\$’dir.

Türkiye 2004 yılında toplam 269.833.000\$'lık mobilya ithalatı gerçekleştirmiştir. Türkiye'nin 2004 yılı toplam ithalatı yaklaşık 97 milyar \$'dır. Buna göre mobilya ithalatı toplam ithalatın % 0,3'üne tekabül etmektedir. %18'lik bir oranla İtalya en çok ithalat yapılan ülke olurken Almanya, Fransa, İngiltere ve Çin Halk Cumhuriyeti diğer en fazla ithalat yapılan ülkelerdir. Türkiye'de mobilya ithalatının %70'i bu ülkelerden yapılmaktadır. AB ülkeleri ise 2004 yılı içerisinde toplam 29.899.059.000 \$'lık mobilya ithalatı gerçekleştirirken 7.782.586.000\$'lık ithalatla Almanya en büyük ithalatçı durumundadır. Bu ülkeyi İngiltere ve Fransa izlemektedir. Bu ithalat rakamı ile, Türkiye, AB ülkeleri içerisinde en az ithalat yapan ülke durumundadır. AB ülkeleri toplam pazarı yaklaşık 30.000.000.000 \$ olup Türkiye bu pazardan ancak 1/70 oranında pay alabilmektedir.

Dış ticaret hacmi hem AB ülkelerinde hem de Türkiye'de giderek artan bir eğilime sahiptir. Ancak, AB ülkelerinde ticari denge yıllara bağlı olarak negatif trende sahipken Türkiye'de pozitif trend söz konusudur. Türkiye'de hem ithalat hem de ihracat rakamlarında bir artış söz konusu olup, ihracat değerlerindeki artış oranı daha yüksektir.

Ülkemiz ve Dünya'da işyeri sayısı, yaratılan istihdam ve katma değer açısından son derece önemli olan bu sektörün ihtiyaç duyduğu her düzeyde kalifiye eleman ihtiyacının karşılanması için lise ve üniversite düzeyinde her ülkede farklı adlarla amaca yönelik eğitim kurumları oluşturulmuştur.

Türkiye' de bu alana yönelik en alt düzeyde teknik eleman yetiştiren eğitim kurumu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Meslek Liseleri'dir. Türkiye'de hemen hemen her ilde ve büyük ilçelerde olmak üzere toplam 374 adet Ağaç işleri-mobilya-dekorasyon eğitimi veren meslek lisesi bulunmaktadır. Bu meslek liselerinde 212'si kız olmak üzere toplam 18 775

öğrenci eğitim almaktadır. Mezunlar genellikle ağaç işleri-mobilya işletmelerinde makine operatörü, usta gibi görevlerde çalışmaktadırlar. Ayrıca, hali hazırda bu endüstride çalışmakta olan küçük yaştaki eğitimsiz çocukların eğitimi için çıraklık eğitim merkezleri de bulunmaktadır. Türkiye’de toplam 469 ağaç işleri çıraklık eğitim merkezi bulunmakta ve toplam 7105 çırak buralardan eğitim almaktadır. Bu yapı içerisinde ayrı branş olarak ağaç oymacılığı, doğramacılık, üst yüzey işlemleri ve mobilyacılık eğitimleri verilmektedir.

Meslek yüksek okulları iki yıllık eğitim vermekte olup, meslek lisesi eğitiminden sonra sınavla veya sınavsız geçiş yoluyla öğrenciler bu okullara belirli bir prosedüre bağlı olarak girebilmektedirler. Mezuniyetten sonra, bu endüstride tekniker unvanıyla yönetici yardımcısı olarak istihdam edilmeleri öngörülmektedir. Ülkemizde 28 adedi I. öğretim ve 61 adedi II. Öğretim kapsamında mobilya-dekorasyon eğitimi veren toplam 89 adet 2 yıllık meslek yüksek okulu mobilya dekorasyon programı bulunmaktadır. Ülkemizin hemen hemen tüm üniversitelerinde bu programlar yer almaktadır.

Meslek liselerinin öğretmen ihtiyacının karşılanması için Teknik Eğitim Fakülteleri bünyesinde 4 yıllık alan eğitimi veren Mobilya Dekorasyon Bölümleri oluşturulmuştur. Türkiye’de toplam 8 adet üniversitede Mobilya Dekorasyon Eğitimi Bölümü mevcuttur. Bu bölüm mezunları, 2. eğitimlerin meslek liselerinde yapılandırılması nedeni ile 2 yıllık meslek yüksek okullarında öğretim elemanı olarak da görev yapabilmektedirler. İstisnai olarak bu bölüm mezunları özel sektörde de çalışabilmektedirler.

Ormancılık ve ağaç hammaddesine dayalı ara ürünlerin üretimi için Orman Mühendisliği ve Orman Endüstri Mühendisliği bölümleri oluşturulmuştur. Türkiye’de 9 üniversitede bu bölümler mevcuttur.

Orman Bakanlığı'nın ihtiyaç duyduğu yönetici personelin yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Mezunlar özel sektörde de çalışmaktadırlar.

Masif ahşap ve ahşap türevi ara ürünlerin kullanımına göre tasarlanmış sonuç ürünlerin teknik tasarımı, bu ürünlerin üretiminin ve üretim tesislerinin planlanması, üretimi ve pazarlanması faaliyetlerine yönelik olarak Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Bölümü oluşturulmuştur. Bu bölüm Türkiye'de tek olup, halen öğrenci alınmamaktadır. Mezunlarının tamamı özel sektörde çalışmaktadır.

Ülkemiz ve Dünya'da işyeri sayısı, yaratılan istihdam ve katma değer açısından son derece önemli olan ağaç işleri sektöründe yapılan araştırma sonucunda, bu sektörde çalışanların genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarından motive oldukları tespit edilmiştir.

Çalışanların motivasyonunu artıran ekonomik araçları; ücret, primli ücret uygulaması, çalışanların kara katılımı, ekonomik ödüller, sosyal yardım/kolaylıklar, psiko-sosyal araçları; statü, bağımsızlık, kişi-örgüt uyumu, psikolojik güvence, yükselme ve gelişme olanakları, öneri sistemi, yetki aktarımı, sosyal ve kültürel etkinlikler, açık rekabet, danışmanlık hizmeti, takdir, ödüllendirme, üstlerle doğrudan görüşme, örgütsel-yönetimsel araçları; amaç birliği sağlama, kararlara katılım, eğitim ve yükselme olanakları, sendikalaşma, çekici iş, iletişim, çalışma koşulları, iş güvencesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, katılımcı ve demokratik yönetim olarak sıralayabiliriz.

Kişisel özellikler açısından çalışanlar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve kıdemlerine göre gruplanarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları bakımından karşılaştırılmalar yapılmıştır. Bu

karşılaştırmalar sonucunda, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve kıdem durumuna göre ayrılan guruplarda anlamlı bir farklılığa ulaşılammıştır. Ancak görev bakımından karşılaştırmalar yapıldığında, yöneten ve yönetilenler arasında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçları bakımından anlamlı farklar olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetilenlerin motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Yönetici ve yönetilenlerin bakış açıları arasındaki bu farklılığın giderilmesi, insan kaynakları yönetimi ve motivasyona verilen önemin artması ile olacaktır.

## **5.2. ÖNERİLER**

1. İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise ancak işgören beklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde belirli aralıklarla işgören beklentileri saptanarak uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır.

2. Ağaç işleri sektöründe çalışan yöneticiler, motivasyonun önemini görerek, işyeri olanakları çerçevesinde ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının bir arada olduğu bir motivasyon sistemi oluşturmalıdır.

3. Sistem içinde başarı değerlemeye yer vermeli, adalet ve güven kavramları ile sistemi destekleyip güçlendirmelidir.

4. Her geçen gün rekabetin biraz daha önem kazandığı günümüzde, motivasyon araçlarını göz ardı etmeden oluşturulan yönetim sistemleri, işletmeleri bir adım daha öne çıkarabilir.

5. Ağaç işleri sektöründeki firmaların, daha bilinçli hareket ederek motivasyona verdikleri önemi arttırmalarıyla, Türkiye, Dünya sıralamasında üst sıralara çıkabilir ve ağaç işleri ve mobilya sektöründe lider olan İtalyanlar ile yarışır hale gelebilirler.

6. Türkiye ve Dünya'da büyük öneme sahip olan ağaç işleri sektöründe motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalar bu seviyede kalmamalı, sektör gelişimine katkı sağlamak amacıyla kapsamı genişletilmelidir.

7. Yapılacak olan yeni araştırmalarda yönetici ve yönetilenler arasındaki bakış açıları farklılıkları dikkate alınarak, bunların sebepleri incelenebilir.

Ek-I

**T.C.**  
**ATILIM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**  
**ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARINI ARTTIRMADA BİR ARAÇ**  
**OLARAK MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEKNİKLERİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sayın Bay/Bayan,

*Bu anket Atılım Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı öğrencisi Burcu KESKİN' in Yüksek Lisans Tezi için yapılmaktadır. Bu anket çalışması "Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri" başlıklı bilimsel bir çalışma için veri toplama amacı taşımaktadır.*

*Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.*

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

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

*Burcu KESKİN*  
*Ağaç İşleri Endüstri Mühendisi*

**A. KİŞİSEL BİLGİLER**

Cinsiyet

- a.Kadın
- b.Erkek

Görev

- a. Yönetici
- b. Yönetilen

Yaş

- a. 24 ve altı
- b. 25-34
- c. 35-49
- d. 50 ve üstü

Kıdem

- a. 0 – 3 yıl
- b. 4 – 10 yıl
- c. 11 ve daha fazla

Eğitim Durumu

- a. İlköğretim
- b. Lise
- c. Ön lisans
- d. Lisans
- e. Yüksek lisans / Doktora



## B. MOTİVASYON İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıdaki sorulara, 1den 5 e kadar derecelendirilmiş olan boşlukların hizasına gelecek şekilde işaretleyerek, kendinize en uygun olan cevabı veriniz.

- 1 Kesinlikle Katılmıyorum
- 2 Katılmıyorum
- 3 Kararsızım
- 4 Katılıyorum
- 5 Tamamen Katılıyorum

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

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

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

## KAYNAKÇA

Açıkalin,A., İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirmesi.  
Pegem Yayınları:Ankara,1999.

Akat, İlter ve Gülay, Budak, İşletme Yönetimi.  
Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

Akgemci, Tahir, Performans Değerlendirmesi.  
Sosyal Bilimler Dergisi, Gazi Kitabevi, 2001.

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

Alkış, Hüseyin. Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma.  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, 2001.

Bingöl, D.,. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. No: 676, Erzurum Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1997.

Can,Halil ve Ahmet Akgün, Personel Yönetimi.  
Ankara Siyasal Kitabevi: Ankara,1998.

Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim.  
Siyasal Kitabevi: Ankara, 1997.

Canman, D. İnsan Kaynakları Yönetimi.  
Yargı Yayınları: Ankara, 2000.  
Çalık,T.,Performans Yönetimi.

Gündüz Eğitim ve Yayıncılık:Ankara,2003.

Çetinkanat ,Canan, Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu.  
Anı Yayıncılık: Ankara, 2000.

Derel, Beliz, Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.  
İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7 Bahar  
2005/1

Ekinci, Hasan , Yılmaz ,Abdullah “Kamu Örgütlerinde Yönetmel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 .

Eren ,Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.  
Beta Basım Yayım: İstanbul,2004.

Ertürk, Mümin, İşletme Biliminin Temel İlkeleri.  
Beta Basım ve Yayınevi: İstanbul, 2000.

Fındıkçı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi.  
İstanbul: Alfa Yayınları, 2006

Hageman , Gisela, Motivasyon El Kitabı.  
Rota Yayınları:İstanbul,1997.

Kaynak , Tuğray ve Diğerleri; İnsan Kaynakları Yönetimi; 2.Baskı;  
İ.Ü. İş.Fak.: İstanbul; 2000.

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği,

Arıkan Yayıncılık: İstanbul, 2005.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Wehrich., Management.  
Mcgraw Hill Book Company: Singapore, 1986.

Lewis Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt.,  
Management Challenges in the 21. Century.  
Minneapolis: West, 1995.

O'Reilly III. Charles A.- Jennifer Chatinan ve David F.Caldwell.  
"People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to  
Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*,  
1991

O'Reilly, Charles. "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation  
and Social Control in Organizations", *California Management Review*,  
1989.

Ölçer, Ferit, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir  
Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Dergisi, sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.

Özsoy, O. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme  
Sistemi. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü  
(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 2005.

Palmer and Winters, İnsan Kaynakları.  
Rota Yayınları, (Çeviren: Doğan Şahiner) İstanbul, 1993.

Robbins, Stephen P., Organizational Behavior.  
Prentice Hall Inc, New Jersey, 2001.

Sabuncuoğlu ,Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi.

Ezgi Kitabevi: Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu ,Zeyyat; Personel Yönetimi.

7.Baskı; Bursa; 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji.

Ezgi Kitabevi: Bursa, 2001

Salar, Eray, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 1997.

Sapancalı, Faruk, "Çalışanların Güdülenmesinde kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:4, Ankara, 1993.

Tevrüz, Suna, Davranışlarımızdan Seçmeler.

Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 1999.

Tosun, M., Örgütsel Etkililik.

Todaie Yayını: Ankara, 1991.

Türker, N. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. 2003.

Uyargil, Cavide; İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi:

Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi; İ.Ü.

İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994.

Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Gazi Kitabevi: Ankara, 2003.

Zairi Mohamed; Measuring Performance For Business Results.

Chapman & Hall; London; 1994.