

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MOTİVASYONUN İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE
ETKİSİ**

**TAYFUN YAPAR
2501020239**

**TEZ DANIŞMANI:
PROF. DR. BERRAK KURTULUŞ**

İSTANBUL 2005

ÖZ

Özet

Motivasyonun iş verimliliği üzerindeki etkisi çalışanlar ve işletmeler açısından önemli bir konudur. Konunun önemi etkisinin çalışma ekonomisinin diğer paydaşlarını da yakından etkilemesi açısından artmaktadır. Çalışmada motivasyon ve verimlilik kuramları gerek bilgi kuramı gibi yeni bilgi grupları açısından gerekse geleneksel kuramlar açısından ayrı ayrı ve birbirlerini etkileme dinamikleri kapsamında ele alınmıştır. Çalışmada konu ile ilgili olarak bir finans ve banka sektöründe yer alan bir işletme üzerinde saha uygulaması yapılmıştır.

Abstract

Impact of motivation on the management productivity is an paramount issue from employees and companies points of views. The importance of the subject tends to increase as it influence on all stakeholders of labour economics. Motivation and productivity theories are held separately and in in context of mutual influence dynamics, both in contemporary ones like knowledge theory and also in conventional theories. A survey takes place in the study carried in a company in finance and banking industry.

ÖNSÖZ

Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkilerini araştırdığım bu teze ilk başladığımda bu alanın geniş bir çalışma alanı olduğunu biliyordum ama çalışmalarım sürdükçe önemini giderek ne kadar çok yenileyen bir alan olduğunu gördüm. Hatta belki tez çalışma konusunu çağdaş çalışma ekonomisi alanlarının içerisinde en sıcak ve yeni bilgilere ait gelişmelerin oldukça fazla bir konu olduğunu söyleyebilirim.

Önemi zorluğunu kat kat aşan çalışma ekonomisi disiplini uygulamalarında çalışanların motivasyonunun ve iş veriminin yoğun bir rekabet sorumluluğu ortamı içerisinde bulunduğunu yaptığım çalışmalar sırasında gözledim.

Bu çalışma sayesinde meslek uzmanlarından konusunda kariyer yapmış kişiler ile tanıştım ve de mesleğimin uygulama ve kuramsal alanlarından belki de en önemlisi üzerinde derinlemesine ve detaylı bir alan görüşü geliştirdim.

Değerli hocam Prof. Dr. Berrak Kurtuluş akademik kaynaklarını ve zamanını bana vererek bu çalışmayı desteklemese idi, bu çalışma bu düzeye gelemeyebilirdi. Kendisine sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Tayfun Yapar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

Birinci Bölüm MOTİVASYON

1. Ekonomi Biliminde Psikolojinin Yeri.....	4
2. Motivasyonun Mahiyeti.....	4
2.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi	5
2.2. Motivasyon ve Gereksinmeler	11
2.3. Motivasyon Çeşitleri	14
2.3.1. Fizyolojik Motivasyon	15
2.3.2. Sosyal Motivasyon.....	15
2.3.3. Psikolojik Motivasyon	16
2.4. Motivasyon Dinamiği	18
2.5. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi	20
2.5.1. Motivasyon ve Amaçlar	20
2.5.2. Motivasyon ve Verimlilik	22
2.5.3. Motivasyon ve İş Tatmini	24
2.5.4. Motivasyon ve Moral	24
2.5.5. Motivasyon ve İş Başarısı	26
3. Motivasyon Teorileri.....	26
3.1. Motivasyon Teorilerinin Gelişimi.....	27

3.2. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	30
3.3. Kapsam Teorileri.....	33
3.3.1. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
3.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	41
3.3.3. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu.....	45
3.4. Süreç Teorileri.....	50
3.4.1. Koşullanma (Şartlanma) Teorileri	51
3.4.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi	51
3.4.1.2. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi.....	52
3.4.2. Beklenti Teorileri	54
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	54
3.4.2.2. Lawler - Porter Modeli	58
3.4.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi	61
3.4.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi.....	63
3.4.4. Edwin Locke Amaç Teorisi	65
3.5. Z Teorisi.....	67
3.5.1. Katılık Aşaması Pütanist Safha.....	69
3.5.2. İktidar (Kuvvet) Safhası.....	69
3.5.3. Gruplaşma Safhası	70
3.5.4. Serbesti Safhası	70
3.6. Bilgi Kuramına Göre Motivasyon.....	71

İkinci Bölüm

MOTİVASYONUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

1. Verimlilik Kavramının Anlamı ve Kapsamı.....	74
1.2. Verimliliğin Tanımı ve Terminolojisi.....	74
1.2. Verimlilik Türleri.....	76
2. Verimliliğin Benzer Kavramlar ile İlişkisi.....	78
3. Verimlilik Etmenleri	81
3.1. Sosyal, Kurumsal ve Bireysel Verimlilik Etmenleri.....	82
3.2. Dış ve İç Verimlilik Etmenleri.....	83
4. İşletmelerde Verimliliğin Sosyo-Teknik Analizi	83
4.1. Sosyal-olmayan (Teknik) Belirleyiciler.....	84
4.1.1. Ürün ve Hizmet.....	85
4.1.2. Tesis ve Donanım.....	85
4.1.3. Teknoloji	85
4.1.4. Malzeme ve Enerji	86
4.2. Sosyal Belirleyiciler.....	86
4.2.1. Bireyler ve Gruplar	86

4.2.2. Örgüt ve Sistemler	87
4.2.3. Çalışma Yöntemleri ve Yönetim Biçimleri	88
5. Motivasyon-Verimlilik İlişkisi.....	88
5.1. İşsahibi-İşyapan Etkileşimi	89
5.1.1. Çapraz İşlevsel Takım Çalışmaları	90
5.1.2. Süreç Yönetimi	91
5.1.3. Eş Yerleşim	91
5.2. Birey-Örgüt Etkileşimi.....	92
5.2.1. Örgütün İşgörenlere Karşı Tutumu	92
5.2.2. Amaçlar Sistemi	94
5.2.3. İş Uğraşımı	98
5.3. İşgören-İş Etkileşimi	99
5.3.1. İşten Ayrılmalar	101
5.3.2. İşe Devamsızlık	104
5.3.3. İşe Geç Kalma	105
5.3.4. Hırsızlık	105
5.3.5. Beceri Çeşitliliği	106
5.3.6. Görev Kimliği	106
5.3.7. Görevin Anlamlılığı	107
5.3.8. Özerklik.....	108
5.3.9. Geri Besleme	109
5.3.10. İş Tasarımı.....	109
5.3.11. İş Zenginleştirme.....	112
5.3.12. İş Rotasyonu.....	114
5.3.13. İş Basitleştirme.....	115
5.3.14. İş Genişletme.....	116
5.3.15. İş Yükleme	118

Üçüncü Bölüm

ABC'DE MOTİVASYON - VERİMLİK ETKİSİ

1. Araştırmanın Amacı	119
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	119
1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	119
2. Araştırma Metodolojisi.....	120
2.1. Gereç	120
2.2. Yöntem.....	121
2.2.1. Örneklem.....	121
2.2.2. Araştırmanın Türü.....	122
2.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	122

3. Bulgular	124
3.1. Anket Cevaplarının Parametrik Analizleri.....	124
3.1.1. Demografik Özelliklere ait Sorulara Verilen Cevapların Analizi	125
3.1.2. Bilgi Kuramı Alanına ait Sorulara Verilen Cevapların Analizi.....	127
3.1.3. Geleneksel Motivasyon ve Verimlilik Kuramlarına ve de Tez Ana Fikri Etrafında Sorulan Sorulara Verilen Cevapların analizi.....	136
3.2. Hipotezlerin Kurulumu	152
3.2.1. Bilgi Kuramı Grup Hipotezleri	155
3.2.2. Geleneksel Motivasyon Kuramı Grup Hipotezleri	158
3.2.3. Geleneksel Verimlilik Kuramı Grup Hipotezleri.....	161
3.2.4. Tez Hipotezleri.....	163
3.3. Hipotezlerin Analizi.....	165
3.3.1. Bilgi Kuramı Grup Hipotezleri Analizi	165
3.3.2. Geleneksel Motivasyon Kuramı Grup Hipotezleri Analizi.....	177
3.3.3. Geleneksel Verimlilik Kuramı Grup Hipotezleri Analizi	186
3.3.4. Tez Hipotezleri Analizi	195
4. Sonuç ve Tartışma	204
SONUÇ	208
KAYNAKÇA	211
EK- AÇIKLAMA MEKTUBU ve ANKET	215

KISALTMALAR

ABC	Saha uygulaması araştırmasının yapıldığı işletme adı (temsil)
ARMA	American Records Management Association
AÜ	Ankara Üniversitesi
BM	Birleşmiş Milletler
E.İ.T.İ.A.	Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
HVP	High Volume Printing (dergi)
IBM	International Business Machines (firma)
IIE	Institute of Industrial Engineering (dergi)
ILO	International Labor Organization
İ.F.	İktisat Fakültesi
İ.İ.T.İ.A.	İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İÜ	İstanbul Üniversitesi
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
NJBIZ	New Jersey Business (dergi)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PPP	Purchasing Power Parity (satınalma gücü paritesi)
SPSS	Statistical Package for Social Sciences (bilgisayar istatistik programı)
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
ZFBF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (dergi)

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Güdüleme mekanizması.....	7
Şekil 1.2. Motivasyon	20
Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	36
Şekil 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	37
Şekil 1.5. Herzberg'in araştırmasına Göre Hijyenik ve Teşvik Araçları Dağılımı.....	44
Şekil 1.6. Vroom'un Motivasyon Modeli	58
Şekil 1.7. Lawler-Porter'in Ümit Teorisi (Şematik)	59
Şekil 1.8. Cranny – Smith'in Süreç Modeli	62
Şekil 1.9. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi.....	67
Şekil 2.1. Performans-İş Tatmini İlişkisi, Porter-Lawler Modeli	79
Şekil 2.2. İşgören İçin Göstereceği Çabanın Maliyeti - Çaba Sonucu Elde Edeceği Ödülün Değeri ve Bu Maliyet ve Değerin Çaba Düzeyine Etkisi	97
Şekil 2.3. Hedeflere Ulaşmada Başarılı Olma Olasılığının Motivasyon Düzeyine Etkisi	98
Şekil 2.4. İşin Niteliğine İlişkin Boyutlar ve Sonuçları	101
Şekil 2.5. İş tatmini ile işten ayrılma ve işe devamsızlık arasındaki ilişki.....	102
Şekil 2.6. İşte Uzmanlaşma Derecesinin Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi	116
Şekil 3.1. Ankete katılanların yaşları frekans dağılımı histogramı.....	126
Şekil 3.5. Ankete katılanların cinsiyetleri frekans dağılımı histogramı.....	127
Şekil 3.2. Ankete katılanların iş kıdemleri frekans dağılımı histogramı.....	128
Şekil 3.3. Ankete katılanların işyeri kıdemleri frekans dağılımı histogramı	129
Şekil 3.4. Ankete katılanların önceki kıdemleri frekans dağılımı histogramı.....	130
Şekil 3.6. Ankete katılanların "İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?" sorusuna (5. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı.....	131
Şekil 3.7. Ankete katılanların "İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?" sorusuna (6. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı.....	132
Şekil 3.8. Ankete katılanların "İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?" sorusuna (7. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	134
Şekil 3.18. Ankete katılanların "Amirleriniz size güvenirler mi?" sorusuna (17. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	135
Şekil 3.9. Ankete katılanların "Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?" sorusuna (8. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı.....	137
Şekil 3.10. Ankete katılanların "Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?" sorusuna (9. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı.....	138

Şekil 3.11. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	139
Şekil 3.12. Ankete katılanların “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna (11. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı.....	140
Şekil 3.13. Ankete katılanların “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	142
Şekil 3.14. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusuna (13. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı.....	143
Şekil 3.15. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	144
Şekil 3.16. Ankete katılanların “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	145
Şekil 3.17. Ankete katılanların “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	147
Şekil 3.19. Ankete katılanların “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı	148
Şekil 3.20. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı histogramı.....	149
Şekil 3.21. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı histogramı	150
Şekil 3.22. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı histogramı	152
Şekil 3.23. Hipotez kurulum modeli	153

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. Gereksinimler ve Hedefler.....	12
Tablo 1.2. Maslow Teorisinin Örgütsel Unsurlara Uygulanması	41
Tablo 1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	42
Tablo 1.4. Maslow ve Herzberg Motivasyon Kavramlarının Karşılaştırılması	50
Tablo 1.5. Kişinin ve Başkalarının Katkı/Ödül Oranlarının Karşılaştırmalı Eşitsizlikleri.....	64
Tablo 3.1. Ankete katılanların yaşları frekans dağılımı.....	125
Tablo 3.2. Ankete katılanların cinsiyetleri frekans dağılımı.....	126
Tablo 3.3. Ankete katılanların iş kıdemleri frekans dağılımı.....	128
Tablo 3.4. Ankete katılanların işyeri kıdemleri frekans dağılımı	129
Tablo 3.5. Ankete katılanların önceki kıdemleri frekans dağılımı.....	130
Tablo 3.6. Ankete katılanların “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı.....	131
Tablo 3.7. Ankete katılanların “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı.....	132
Tablo 3.8. Ankete katılanların “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	133
Tablo 3.9. Ankete katılanların “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	135
Tablo 3.10. Ankete katılanların “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	136
Tablo 3.11. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusuna (9. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı.....	138
Tablo 3.12. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	139
Tablo 3.13. Ankete katılanların “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna (11. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı.....	140
Tablo 3.14. Ankete katılanların “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	141
Tablo 3.15. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusuna (13. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı.....	142
Tablo 3.16. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	144

Tablo 3.17. Ankete katılanların “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	145
Tablo 3.18. Ankete katılanların “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	146
Tablo 3.19. Ankete katılanların “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı	148
Tablo 3.20. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı.....	149
Tablo 3.21. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı	150
Tablo 3.22. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı	151
Tablo 3.23. Hipotezlerin alanlarına ve türlerine göre dağılımı.....	155
Tablo 3.24. Önceki kıdem süresi (yıl) ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	166
Tablo 3.25. Önceki kıdem süresi (yıl) ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	166
Tablo 3.26. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “Amirleriniz size güvenirlir mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	167
Tablo 3.27. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “Amirleriniz size güvenirlir mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	167
Tablo 3.28. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “Amirleriniz size güvenirlir mi?” (17. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	168
Tablo 3.29. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “Amirleriniz size güvenirlir mi?” (17. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi.....	168
Tablo 3.30. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolaması	169
Tablo 3.31. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	169
Tablo 3.32. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	170
Tablo 3.33. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	171

Tablo 3.34. “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	172
Tablo 3.35. “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	172
Tablo 3.36. “Amirleriniz size güvenirlir mi?” (17. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	173
Tablo 3.37. “Amirleriniz size güvenirlir mi?” (17. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	173
Tablo 3.38. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	174
Tablo 3.39. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	174
Tablo 3.40. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolaması.....	176
Tablo 3.41. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	176
Tablo 3.42. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” (9. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	178
Tablo 3.43. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” (9. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	178
Tablo 3.44. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” (11. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	179
Tablo 3.45. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” (11. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi ..	179
Tablo 3.46. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” (13. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	180
Tablo 3.47. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” (13. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	180

Tablo 3.48. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	181
Tablo 3.49. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi ..	182
Tablo 3.50. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması	183
Tablo 3.51. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	183
Tablo 3.52. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması	184
Tablo 3.53. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	184
Tablo 3.54. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	185
Tablo 3.55. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	185
Tablo 3.56. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	187
Tablo 3.57. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi ..	187
Tablo 3.58. “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	188
Tablo 3.59. “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	188
Tablo 3.60. “İş yeri ortamı ve kullandığımız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	189
Tablo 3.61. “İş yeri ortamı ve kullandığımız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	189
Tablo 3.62. “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması	190

Tablo 3.63. “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	190
Tablo 3.64. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması....	191
Tablo 3.65. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	192
Tablo 3.66. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması....	193
Tablo 3.67. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	193
Tablo 3.68. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	194
Tablo 3.69. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	194
Tablo 3.70. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	195
Tablo 3.71. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	196
Tablo 3.72. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	197
Tablo 3.73. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	197
Tablo 3.74. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	198
Tablo 3.75. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	198
Tablo 3.76. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	199
Tablo 3.77. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16.	

Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	200
Tablo 3.78. “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması.....	201
Tablo 3.79. “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi	201
Tablo 3.80. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolaması	202
Tablo 3. 81. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi.....	202

GİRİŞ

Bu tez çalışmasında motivasyonun iş verimliliği üzerine olan etkisi araştırılmaktadır. Motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisi aslında eski bir araştırma alanıdır. Ancak son yıllarda kaydedilen sosyo-ekonomik değişimler hem motivasyon konusunun nesnesi olan çalışanları hem de çalışma ortamını derin şekilde etkilemiştir. Bu değişimler çalışma ekonomisi açısından konunun yeniden araştırılması gereğini doğurmaktadır. Bundan dolayı bu araştırma konusunu araştırmak ve de yerel uyum becerisi yüksek bir küresel işletmede uygulamak istenmiştir.

İşletmelerin kurumsallaşma evrimlerini tamamlamaları ve endüstrileşme hedeflerinin yeni ekonomi hedeflerine dönüşmesi ile insan kaynakları (İK) ve örgüt modellerinde de değişiklikler olmaktadır.

Çalışmanın birkaç kademedен oluşan amacı vardır. Bunlardan birinci kademedeki ilk amaç geleneksel motivasyon kuram ve uygulamalarının kendi içerisinde nasıl iyileştirildiğinin gösterilmesi, ikincisi ise yeni ekonomi düzeni içerisinde gelişenlere ışık tutulmasıdır. İkinci kademedeki amaçlardan ilki; verimliliğin motivasyondan nasıl etkilendiğinin incelenmesi ile etkinlik uygulamalarının öneminin vurgulanması, ikincisi ise iş verimliliğinin işletmenin çevresi ile birlikte ele alınması gereğinin ortaya konulmasıdır.

Bütün bu amaçlar kademelerinin motivasyonun iş verimliliği üzerindeki etkisinin işletme iktisadı (mikro-mikro ekonomi) çerçevesinde ele alınışının yeniden ekonomi ve çalışma ekonomisi ile ilgisinin kurulmasına bir temel oluşturması, çalışmanın sonunda elde edilmesi beklenen sonuçlar arasındadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki motivasyonu, ikincisi motivasyonun iş verimliliğine etkisini ele alırken, üçüncüsünde hizmet sektörüne ait bir işletmede motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisine ait bir uygulama yer almaktadır.

Birinci bölümde motivasyonun gereksinimler ile ilişkisi ve dinamiği ile motivasyonun fizyolojik, sosyal ve psikolojik çeşitleri ele alınmıştır. Bu bölümde ayrıca motivasyonun amaçlar, verimlilik, iş tatmini, moral ve iş başarısı gibi benzer kavramlarla olan ilişkisi işlenmektedir. Endüstri Devrimi ile başlayan dönemlerde işletmeler açısından kurumsallaşma ve çalışanlar açısından fukaralık kuramı çerçevesinde gelişmeye başlayan motivasyon kuram ve uygulamalarının kendi içlerinde nasıl yapılandığı işlenmektedir. Birinci bölüm motivasyon kuramlarının gelişimlerini ele alarak geleneksel olanları kapsam ve süreç kurmaları olarak sınıflandırmaktadır. Geleneksel olmakla birlikte yeni ekonomi kuramlarına bir köprü oluşturma ve biraz daha karmaşık olma özelliklerine sahip X-ve-Y Kuramları ile Z-Kuramı ayrıca ele alınmaktadır. Birinci bölüm son olarak yeni ekonomi kuramlarından olan bilgi kuramına göre motivasyonu işlemektedir.

İkinci bölüm ekonomi disiplininde ve işletme düzeyinde verimliliğin tanımlanması ile başlamakta olup benzer kavramlar ile ilişkisini ele almaktadır. Bu bölümde sosyal, kurumsal ve bireysel verimlilik etmenlerinin yanı sıra iç ve dış verimlilik etmenleri detaylı şekilde işlenerek verimliliğin sosyal-olmayan (teknik) ve sosyal belirleyicilerinin ele alındığı bir sosyo-teknik verimlilik analizi konusunda işlenmesi de gerçekleştirilmiş olarak ileri analizler için bir temel oluşturulmaktadır. İkinci bölüm motivasyonun iş verimliliği üzerine geleneksel anlamda etkisinin inceleme altına alındığı birey-örgüt ve işgören-iş etkileşimini ve işletme çevresinin öneminin vurgulandığı yeni ekonomi alanında etkisinin incelendiği işsahibi-işyapan etkileşimini ele alarak tamamlanmaktadır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ABC işletmesinde bir saha uygulama araştırması yürütülmüş ve yukarıdaki her iki bölümde işlenen konuların uygulamada da geçerli oldukları görülmüştür. Araştırma gelişmiş ve karmaşık bir modele dayandırılarak kurulan hipotezlerin bir anket çalışması ile elde edilen veriler aracılığı ile güçlü bir test tekniği uygulanarak götürülmüştür. Bu bölüm, araştırmanın gereğinin ne kadar önemli temellere dayandığını da göstermektedir.

Çalışmada kullanılan literatür kaynakları konu ile birinci dereceden ilgili akademik kaynaklar olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca olanaklar çerçevesinde konu ile ilgili uzman kişilerin özel kütüphanelerinden de yararlanılmıştır.

Birinci Bölüm

MOTİVASYON

Bu bölümde motivasyonun ve ekonominin beşeri boyutlarından dolayı ekonomi biliminde psikolojinin yeri ile motivasyon ve teorileri işlenmektedir.

1. Ekonomi Biliminde Psikolojinin Yeri

Ekonomi disiplini görüşünün antropolojik temelleri insanın bireysel ve toplumsal esenliği ile sınırlı bir ilgi ve kapsam içerisindedir. Öyle ki, çalışma alanı bireysel faydaların ötesine birden geçivermektedir. Çağdaş ekonominin dünyamızı böylesine indirgeyici bir ele alış şekli ile başa çıkmak üzere ekonomistlerde bir ilginin uyandırdığı gözlemleniyor diye düşünülebilir.

Bütün bunların yanı sıra bu durum ekonominin temel ekonomik düşüncelerine ve diğer disiplinler ile yarışma halinde olan bakış açılarına engel olacak şekilde ekonomi disiplininin yetersizliklerine de kaynak oluşturmaktadır.¹

Çağdaş ekonomide insanlar arası ilişkiler eşdeğer değerler arası değişim ilişkilerine götürülmüştür. Böylesi bir indigeme karşılıklılık ilişkilerini ekonomik geçerlilik alanının dışında bırakmaktadır. Karşılıklılık ilişkileri iki-yönlü olup, bağımsız ama bağlantılıdır. Bağımsız ilişkiler gönüllülük esasına dayanır ve transferlerin hiçbiri diğeri için bir ön gerek oluşturmazlar. Aslında spektrum, piyasa ilişkileri ile tek-yönlü ilişkiler meyanındaki altruizm (diğerkâmlık) arasındadır. Karşılıklılık, bu spektrumun tam ortasında yer alır.²

2. Motivasyonun Mahiyeti

Bu bölümde önce motivasyonun tanımı yapılarak önemi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra motivasyonun gereksinimler ile olan ilişkisi

¹ Stefano Zamagni, "Towards an Economics of Human Relations: On the Role of Psychology in Economics," **Group Analysis**, The Group-Analytic Society (London), 2004, C. 37, S. 1, s. 17-32.

² Zamagni, **a.g.e.**, s.30.

vurgulandıktan sonra motivasyon çeşitleri incelenmektedir. Bölüm, motivasyon dinamiğini ele alarak, motivasyonun benzer kavramlar ile ilişkisini işlemektedir.

2.1. Motivasyon Tanımı ve Önemi

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinmelerini bilmek gerekir. Gereksinmeler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinmelerinin incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinmeleri bilmek gerekir.

Bireylerin belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene "davranış dürtüsü-motivasyon" denir.³

Genel anlamda motivasyon ise, insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan itici bir güç, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir deyişle motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde de tanımlanabilir.⁴

Örgütsel açıdan bakılınca motivasyon, örgüt üyelerinin, çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır.

Motivasyon (güdüleme) Fransızca ve İngilizce "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Ayrıca Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı ise "güdü, saik veya harekete geçirici olarak" tanımlanabilir.

³ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 246. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 139, 1991, 4. B., s. 203-204.

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35, 2001, 8. B., s. 382.

Motivasyon; insanı, çeşitli amaçları için harekete sevk eden güç demektir. Bu tanıma göre motive; harekete geçirici, harekete devam ettirici, hareketi, olumlu yöne yöneltici olmak üzere üç temel özelliklere sahip olan bir güçtür.

“Motive” temel kavramından türetilen motivasyon (güdüleme) ise, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne (gaye ve amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.⁵

Motivasyonla ilgili çeşitli tanımlar şöyledir:

İşini arzu ve istekle yapması için bireyi harekete geçirme olayıdır.

Herhangi bir hareketin arkasındaki itici güç, bazı ihtiyaçları tatmin etmeye yönelik bir dürtüden ibarettir.

İşletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.⁶

Motivasyon insanın bir yönde davranışına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumu olarak tanımlanabilir.⁷

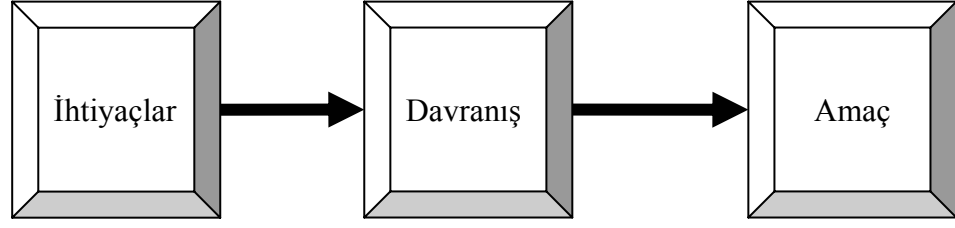
Bireyde bir eksiklik olduğu zaman, bir olaylar zinciri başlayacaktır. Bir davranış olacaktır. Ancak, bu davranış herhangi bir davranış değildir. Bir gereksinme duyan organizma, bir amaca yönelik bir davranışta bulunacaktır. Amaca ulaşmak gereksinmeyi giderecektir. Böylece güdüleme mekanizması tamamlanacaktır (Bkz. Şekil 1.1).⁸

⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No.34, 2001, 7. B., s. 354-355.

⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Yayınevi, 1994, 3. B., s 164.

⁷ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetim**, Ankara, Gül Yayınevi, 1989, 2. B., s. 66.

⁸ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık, 1985, s. 87.



Şekil 1.1. GÜdüleme mekanizması

Kaynak: Dereli, a.g.e., s. 87.

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların gereksinmelerini bilmek gereklidir. Gereksinmeler, insan davranışlarının anahtarını oluşturmaktadır.

Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten etkiler dediğimiz “davranış güdüsü” (motivasyon) araştırılmalıdır.⁹

Bir kuruluştaki motivasyon örgüte hareket verir, canlılık sağlar. İşletmelerde de, insanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Kişiler, ihtiyaç ve arzularını doyuma ulaştırmak için bir iş görürler. Kendilerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en uygun işi bulmaya çalışırlar.

İnsanların belli yönlerde davranma nedenleri, yöneticinin birinin resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terk etmesi karşısında bir diğerinin herkes iş yerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih etmesinin nedeni gibi konular bilinmek istenmektedir. Bir kişi, belge ve rakamlar arasında yalnız başına saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde, diğerinin masa başında çalışmaya devam edememesi ve belki bütün gününü başkalarıyla temas kuran bir işte geçirmek istemesinin nedeni, bazı yöneticilerin, üstlerinin her sözünü onayladıkları halde, bazıları gerekli gördüklerinde onları eleştirmekten çekinmemelerinin nedeni gibi sorular bulunmaktadır. Bunların tamamına cevap olarak, her bireyin kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğu söylenebilirse de bu farklılıklar aslında, işgörenlerin ortak ve

⁹ Yalçın, a.g.e., s. 203.

belirli bazı ihtiyaçlarının, doyum ve motivasyonun farklı derecede olduğunu göstermektedir.¹⁰

Bireylerin, bir arada çalışmaları için teşvik edilmeleri, özendirilmeleri gereklidir. Zira tutum ve davranışlar bir nedene bağlıdır. İşte motivasyon bu tutumun başlaması için, gerekli olan nedeni oluşturan faktördür. Motivasyon yöneticinin, emrindeki elemanların planlanmış amaca doğru teşvik edilmeleri ve onlarda işe karşı istek ve arzunun uyandırılabilmesi için yararlandığı bir araçtır.

Bir işletmede ne kadar makine, alet, cihaz, teçhizat olursa olsun, bunları kullanacak motive olmuş insanlar olmadıkça, verimlilik sağlamak mümkün değildir.

İşletme elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir bütündür. Bu amaçla; yapılacak işler planlanır, organize edilir ve hedeflere hangi yollardan ulaşılacağının esasları belirlenir. İşletme içinde çalışanlardan bu hedeflere ulaşacak Şekilde alışmaları beklenir. Bu planlanmış ve organize edilmiş çabaların istenilen biçimde yerine getirilmeleri için hedeflerin ayrıntılarının, işletme politikası, iş yürütüm süreçleri, iş tanımlamaları, işe alma ve eğitimi gibi çalışma dallarının esaslarının da belirlenmesi gerekir. Bir organizasyon içinde çalışan kişilerin düşünce yapıları salt çalışma sorumlulukları ve onları yapış biçimi ile sınırlanmış değildir. Çalışanlar kültürel ve sosyal yapılarının oluşturduğu davranışlara yöneliktirler. Çalışanlar işletme içindeki belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da doyurulmasını isterler. Çalışanlara belirli talimatları uygulayan kişiler olarak bakmak eksik bir görüş olur. Çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesiyle, işletme hedefleri ile kişinin ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurmak mümkün olabilir. Bir işletmede çalışan kişilerin hedefe ulaşmayı sağlayacak davranışlarda bulunmalarının ve tüm çalışanlar arasında kurulacak işbirliği ve koordinasyonun önemli rolü vardır. Böylesine bir çalışma ortamı da işletmenin bir yandan kendi planlanmış hedeflerine ulaşılmasına çalışırken öte yandan da

¹⁰ Dereli, a.g.e., s. 187.

çalışanların beşeri ihtiyaçlarının göz önüne alınması ve imkan oranında karşılanması ile sağlanabilir.

Bu tanımsal açıklamalardan sonra ortaya koymaya çalışılan bu kavram işletme içinde yönetici ve personel yönünden ele alınabilir. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler (ücret, terfi) vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

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

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulandır. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. “Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır”.¹¹

İnsanı harekete geçiren, motive eden, arzu ve ihtiyaçlarıdır. Arzu ve ihtiyaçlar çeşitli faktörler etkisiyle şekillenir. Bu faktörler arasında bireyin çevresinden aldığı kültürel unsurlar, biyolojik özellikler, tecrübeleri gösterilebilir. Bireyler biyolojik, kişilik yapılarının yanı sıra yaşadıkları sosyal ortamın, kültürün etkisini yansıtan özellikler taşımaktadırlar. Örneğin; şehir merkezinde yaşayan bir çocuk ile köyde yaşayan çocuk arasında kültürel farklılık vardır. Bu kişilerin kişiliklerini ve yaşam tarzını, bulunduğu toplumun özellikleri etkileyecektir. Bir çocuk normal eğitim verebilecek bir okul isterken diğeri ise özel okulda eğitim görmek isteyecektir. Bu özellikler bireyin ihtiyaç çeşidini ve tatmin seviyesini etkilemektedir. Birey öğrenme yoluyla ve birtakım tecrübeleri sayesinde ihtiyaçlarını şekillendirebilmektedir.

¹¹ Eren, a.g.e., s. 252-253.

İnsanın tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçları zamanla bireyde ruhsal gerilime neden olurlar. Bu gerilimler dışarıdan kolaylıkla görülemez fakat değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlık ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin; aç olan bir insan devamlı yemekten söz edecek ve lokantanın önünden geçecektir. Bu davranışta ise insanın yemeğe saldırmasıyla açlık diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Açlık hissi giderildiğinde denge sağlanacaktır. Böylece amacın gerçekleşmesiyle bireyin içindeki gerilim veya dengesizlik giderilmiş olur. Kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Kişi amacını gerçekleştirdince tatmin duyacak bedensel ve ruhsal rahatlık hissedecektir. Sosyal işletmelerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.

Severek yapılan bir işte anlam bulan kimselerin inanılmaz bir enerjiye sahip olmalarına karşılık, sevmediği işini anlamsız bulan kimselerin tembel hareket etmelerini beklenti-sonuç ilişkisinin belirlediğini söyleyebiliriz. Bireyin çalıştığı işten zevk aldığı zaman işteki başarısı artabilir. Hastanedeki hekim hastasına bakarken, büroda görevli muhasebeci defter kayıtlarını tutarken yaptığı işten mutluluk duyarsa, ağır bir yük gibi değil zevkle oynanan bir oyun gibi gelir.

Sıkıcı işlerde çalışan kişiler ve kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işçilerin doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır. Bu durumun ise, başarılı bir işletmeyi başarısız konuma götüreceği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle çalışanları motive eden nedenler belirlenmeli ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Aksi halde işinden memnun olmayan ya da zevk almayan bir personelin görevini tam anlamıyla yerine getirmesi mümkün olmayacaktır.

Motivasyon, işletmede karmaşık bir sorundur. Çünkü çalışan bireylerin gereksinimleri, istek ve arzuları birbirinden farklıdır. İnsanlar biyolojik ve psikolojik yapı bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Psiko-fizyologlar motivasyon olgusunu zaman içerisinde homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku vb.) bazen de homeostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelemişler ve açıklamaya çalışmışlardır.

2.2. Motivasyon ve Gereksinmeler

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve unsurlara” denebilir.

Motivasyon, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivasyon; bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısından ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun motivasyonun varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle motivasyonun gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş motivasyonu yeniden uyarabilir. Bu durumda motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir.¹²

Motivasyon gereksinimle yakından ilgilidir. Bireyin duyduğu gereksinim onun toplumsal fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve hayatını devam ettirmesi için gereklidir. Bunun yanında kişinin psiko-sosyal (sevgi, saygı) gereksinimleri vardır. İnsan gereksinmelerini fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırmamız mümkündür. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevredeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi ihtiyaçların yönünü ve biçimini belirler. İhtiyaçlar bireyde dürtü yaratır. Bu güdüden başka bir şey değildir. Güdü ihtiyaç değil, ihtiyacın sonucudur.¹³ Gereksinimler bireyde huzursuzluk yaratarak, onun hedefe yönelik davranışta bulunmasını sağlar. Örneğin; susuzluk çeken birey su ihtiyacını karşılamak için harekete geçerek, bu ihtiyacını giderir. Daha sonradan başka ihtiyacın doğması ve giderilmesi süreci tekrarlanır. Gereksinimler ile hedefler arasındaki dönüşümlü ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.¹⁴

¹² Lütfi Öztabağ, **Psikolojide İlk Adım**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1970, s. 34.

¹³ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 117, 1990, s. 98.

¹⁴ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996, 2. B., s. 87.

Tablo 1.1. Gereksinimler ve Hedefler

Gereksinimler	Hedefe Yönelik	Hedefler
(Fizyolojik veya Psikolojik dengesinin bulunması)	(Davranış Dürtüler)	(Gereksinimlerin Karşılanması)

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, **a.g.e.**, s. 87.

Bir işletmenin üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir:

- Bireyin geçimini sağlaması için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir,
- Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar,
- Bireyin doğrudan doğruya kendi işim başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmesini açıklar.¹⁵

Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler.

İşletmelerde faaliyette bulunan yönetici ve diğer personelde de aynı süreç söz konusudur. Fakat burada ihtiyaç farklılaşmaktadır. Sanayi devrimi sonrası teknolojik gelişmeler, işbölümü ve uzmanlaşma, işletmedeki personelin işe karşı ilgisizliğini ortaya çıkarmıştır. Bu ise davranış bilimcileri araştırmaya yöneltmiş ve çeşitli teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu teorilerde, çalışmaya sevk, örgütsel başarı ve işletme yönetimini gerçekleştirmek için çeşitli teşvik araçları yer almaktadır. Bu teşviklerle işletme, amaçlarını başarı ile yerine gelmesini sağlamaktadır.

Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan birçok faktör vardır. Bunlar arasında örgütün çeşitli teknolojik (makine, araç, materyal, teknik ve icatlar) ve yapısal (işbölümü, otorite, haberleşme, karar verme, statü, rol vb.) unsurları sayılabilir.

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tuz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996, 2. B., s. 88.

Ne var ki bunlar örgütü, insan unsuru olmadan kendi başlarına harekete geçirerek örgütün verimliliğini sağlayamamaktadırlar.¹⁶

Bir işletmenin, varlığını sürdürebilmesi ve belirli amaçları gerçekleştirebilmesi insan kaynağına bağlıdır.

Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunu işletmelerde giderek daha ön plana çıkarmıştır. Gerçekten işletmeler her geçen gün, gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu anlamaktadırlar.¹⁷

Diğer taraftan, işin içine insan unsurunun girmesi, yönetim işinin oldukça karmaşık bir duruma gelmesine yol açmaktadır. Yöneticiler, verimliliği arttırmak üzere örgütün teknolojik ve yapısal unsurlarında değişiklikler yapabilmektedirler. Fakat insan üzerinde diledikleri gibi tasarrufta bulunmamaktadırlar.

İnsan irade sahibi karmaşık bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkan yoktur. İşgörenler, kendi arzulan ile verimliliklerini arttırabilirler veya azaltabilirler.

Yöneticilere burada düşen en önemli görev, işletmenin verimliliğini arttırmak için, motivasyonu olumsuz olarak etkileyen unsurları tespit etmek ve onları ortadan kaldırmaktır.¹⁸

Örgüt üyeleri, kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkinlikten söz edilemez. Örgütlerde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur.

Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması

¹⁶ Ülkü Dicle ve Atilla Dicle, "Motivasyon," **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, C. VII. S. 1, 1989, s. 72-73.

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Bursa Uludağ Üniversitesi, Yayınları, No. 3-042-0116, 1984, 2. B., s. 64.

¹⁸ Dicle ve Dicle, **a.g.e.**, s. 72-73.

parayla satın alınamaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir motivasyonun uygulanması ile elde edilebilir.

Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Motivasyon yöntemi ile varılmak istenen amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini elverdiğince karşılamak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.¹⁹

İşgören, işletmeye ücret karşılığı sadece emeğini değil, tüm yaşamını verdiği inancındadır. Bu nedenle, işletmeden çok şeyler bekler. Emeği kadar, gönlünü de işletmeye verebilmek için, işletmeden insanca davranış ister.

İşgören, işletmede aradığı çalışma ortamını bulamamışsa, yapılan harcamaların boşa gitmiş olması kaçınılmazdır (işten ayrılma-işe uyarlama masrafları vb.).²⁰

Öte yandan, işgören uyarlamasını yeterli düzeyde gerçekleştirilmeyen işletmeler için bazı hammadde ve malzeme harcaması, araç ve makinelerin iyi kullanılmaması ve kapasitelerinin altında çalıştırılması, kazaların artması gibi görünmeyen giderler söz konusu olacaktır.

2.3. Motivasyon Çeşitleri

Bireyin gereksinmelerinden kaynaklanan motivasyonun oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivasyon ussal motivasyon, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motivasyon denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri aşağıda üç bölüm halinde incelenmektedir.

¹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 64.

²⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 1.

2.3.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş motivasyonlardır. Bu motivasyonlar yarı bilinçli, yarı bilinçsizlerdir.

Bu motivasyonlar arasında ise; beslenme, giyinme, ısınma, barınma vb. sayılabilirler. Bunlar ilkel toplumların bireylerinde görülen ihtiyaçlardır. Bu motivasyon tüm insanlarda var olmakla birlikte şiddeti kişiden kişiye değişir.

Fizyolojik motivasyonlar kısmen birbirinden bağımsız ve diğer bütün gereksinmelere üstün ve hâkimdir. Bu motivasyonların yaşamın devamı için öncelikle karşılanması gerekir. İnsan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için tatmin edilmesi gereken gereksinimlerdir. Tatmin edildikçe motive etme özelliği yok olur. Örneğin; susayan bir insan bir bardak su içtikten sonra, ihtiyacı azalır. Bundan sonra içilen her bardak su ihtiyacının hepsinin yok olmasına neden olur. Sonuçta su içme isteği kalmaz. Fakat aradan zaman geçtikten sonra bu ihtiyacı tekrar ortaya çıkar. Sonuçta ihtiyacın tekrar giderilmesi gerekecektir. Fizyolojik ihtiyaçlar hiç bir zaman yok olmaz. Belirli aralıklarla ortaya çıkar ve tatmin edilmesi gerekir. Birey, temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilmez. Çünkü bireyin içinden gelen istek ve arzularıdır.²¹

2.3.2. Sosyal Motivasyon

İnsanların toplum içinde yaşamalarını sağlayan motivasyonlardır. İnsan mensup olduğu grupta belirli bir düzeyin özlemini duyar ve bu düzeye ulaşmak için çaba harcar. Böyle bir yere ulaşmak o kişi için dünyanın en önemli olayıdır. Ait olma, kabul görme, sevme ve aşk bu gereksinimler grubunda yer alır.²²

²¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 90.

²² Herbert Hick ve C. Rey Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İstanbul, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1, Genel İşletme Dizisi, No. 1, 1981, s. 216.

İnsanların gerekmediği ve ortak öğrenmeye dayanmadığı halde benzer davrandıkları zamanlar vardır.²³ Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar bireyin davranışları üzerinde motive edici rol oynar. Bu motivasyon sosyal içeriklidir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik motivasyonların oluşumunu etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar.

Birey toplumun bir parçasıdır, toplumdaki ayrı düşünülemez ve soyutlanamaz. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivasyonlara sahip olması doğaldır. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivasyonlar da değişiklik gösterebilir. Her toplumun kendine özgü geleneksel kuralları ve baskıları vardır.

Bireyin davranışı üyesi olduğu toplumun ortak motivasyonlarıyla birleşirse Sosyal-Psikolojik motivasyon söz konusu olur. Bireyin bir gruba üye oluşu, diğer insanlarla geçirdiği tecrübeler ve münasebetlerinin etkileri o bireyin bütün faaliyetlerini ortaya koyar.

Topluma hâkim olan psikoloji bireyi etkileyerek davranışa sevk eder. Unutmamak gerekli ki Sosyo-Psikolojik motivasyonun etkili olabilmeleri kuvvetlilik durumlarına bağlıdır.²⁴

2.3.3. Psikolojik Motivasyon

Bu motivasyon istek, arzu, korku, özlem, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanır. Bu motivasyon kişiden kişiye değişen nitelik taşır. Örneğin; sevinç, üzüntü bireyden bireye değişir. Bazı bireyler ufak şeylerden sevinç duyarken, kimileri büyük olaylardan mutluluk duyarlar. Bu motivasyon şefkat duyma, görev sorumluluğu, takdir edilme zaman içerisinde öğrenilen motivasyonlardır. Bu motivasyon bireyin kişiliğini ve davranışını oluşturur.

²³ Jonnathan L. Freedman, David O. Serans ve J. Merrill Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, Ankara, İmge Kitabevi, 1998, 3. B., s. 365.

²⁴ Peter M. Blau ve Marshall W. Meyer, **Bureaucracy in Modern Society**, New York, U.S.A., Random House, 1971, 2. B., s. 47.

Psikolojik motivasyon, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur.²⁵ Bireyler başarı kazanmak ve yükselmek isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.

Psikolojik motivasyonun analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyonun analizinden daha karmaşık ve zordur.

Psikolojik motivasyonu genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyişidir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen birçok olayın bilinçaltına işlemesinden de kaynaklanır. Ortaya çıkan bu gerçek bireyin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkindir.²⁶

Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşamı sürdürmenin temelidir. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir birey yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan kökleridir.²⁷ Kişiliğin temeli, aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Ailenin çocuk üzerinde büyük etkisi vardır. Kişilik; okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan zaman içinde olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçen kişilik psikolojik motivasyonun oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.

²⁵ Norman L. Munn, **Psychology- The Fundamentals of Human Adjustment**, Boston, Houghton Mifflin Company, 1951, 2. B., s. 45.

²⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s. 92.

²⁷ Richard I. Drake ve Peter J. Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri**, Kurul çevirisi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No: 38, 1978, s. 59.

2.4. Motivasyon Dinamiği

Motivasyon, bireyin çeşitli gereksinmelerini karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götüreceğ davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, bir yandan insanın gereksinimleri sürekli değişir, öte yandan bireyin davranışlarında farklılık izlenir. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamiğini yansıtır. İnsan davranışlarına sadece gereksinimleri yön vermez. Çünkü bireyin davranışlarını etkileyen sosyal alışkanlıklar, kültürel yapılar, değer yargıları ve çevre koşulları vardır. Bireyler, kolay ya da güç doyum sağlamaları yönünden de birbirlerinden ayrılırlar.

Gereksinimde değişme süreci önce personelin kendi içyapısından, sonra da yaşadığı toplumsal ve işletme çevresinin dinamizminden kaynaklanmaktadır. Örneğin; fiziksel gereksinimler niteliği, niceliği, insanın cinsiyeti vs. gibi etkenlerle sürekli değişme gösterirler. Ruhsal gereksinimlerin durumu kuşkusuz insanın kendisinin bile saptamada yetersiz kaldığı, dinamizm hızı yüksek değişme olgusu içindedir.²⁸

Gereksinimlerin kendi içinde görülen dinamizmi yanında, gereksinimlerden kaynaklanan motivasyonlar ile davranışlar arasında ilginç gelişmeler vardır. Benzer davranışlar da çoğu kez, benzer motivasyonlar ve gereksinimler sonucu ortaya çıkabilir. Sözgeleş ekonomik motivasyonun simgesi olan para, bazıları için sadece, bir gelir kaynağı, diğeri için güvence kaynağı olarak değerlendirilir.

Bireyler arasında görülen bu ayrımlar, insan varlığının üç temel niteliğinden gelmektedir. İnsanlar aynı yurt parçası üzerinde de olsa değerşik çevrelerde büyüyüp, gelişirler.²⁹ İnsanların çevredeki uyarıcı ve özendiricilere karşı gösterdikleri tepkiler zorunlu olarak bilinçli değildir. Bazı motivasyonlar bireylerin bilinci dışında farkında olmadan gerilim yaratabilir. Bireylerin kimi motivasyonları bilinçsizdir.

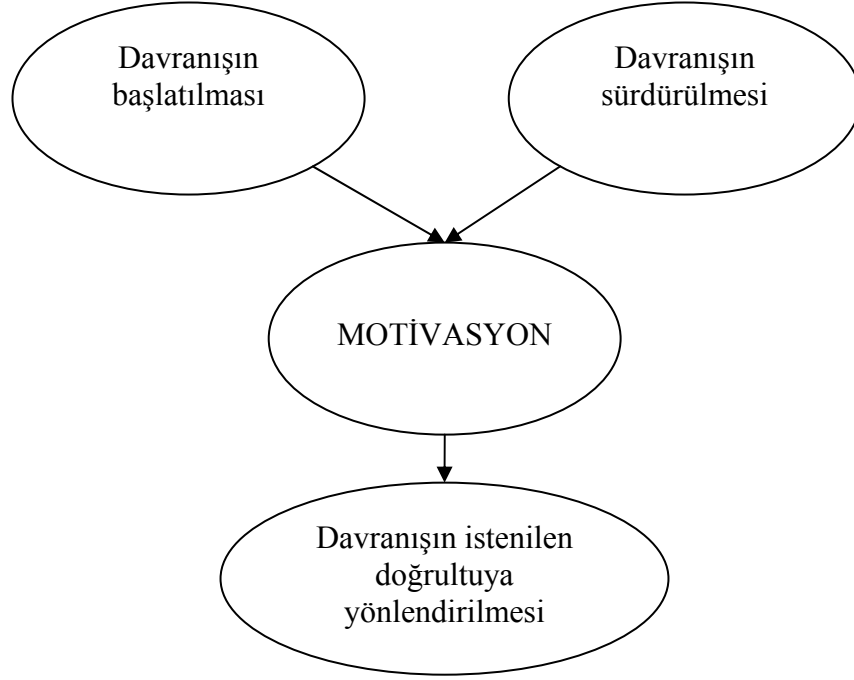
²⁸ İnan Cem Aşkun, **İşğören**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (E.İ.T.İ.A.) Yayınları; No. 207. Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu Yayınları, No. 2, 1978, s. 459.

²⁹ Sami H. Güven, "İşğörenlerin Gütülenmesinde Bireysel Küresel ve Örgütsel Değerşkenler," **Amme İdaresi Dergisi**, Sevinç Matbaası, C. 14, S. 3, Ankara, 1981, s. 9.

Gereksinmeler doyuma ulaşıldığı ölçüde değişme gösterirler. Değişme kişinin kendisinde meydana gelebileceği gibi, toplumsal ve işletme çevresinin hareketli olmasından da ileri gelebilir. Örneğin; para, bazıları için gelir kaynağı, diğeri için toplum içinde otorite ve saygınlık kazanmak, bir başkası için ise güvence niteliği taşımaktadır. Bu ise motivasyonların karmaşıklığını ve kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Burada paranın değişik motivasyonlar etkisiyle değişik yönde harcandığı görülür. Bu ise motivasyonların karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Motivasyonlardan bazılarının doyurulması çok daha güçlü motivasyonların doğmasına neden olabilir.

Motivasyonlar, biri diğerini tamamlayarak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. İnsanlar yaptıkları davranışların daima daha iyisini yapmak için çaba gösterirler. Bir ressamın ortaya koyduğu yapıt kendisini doyurabilir. Fakat bir süre daha üstün yapıtlar yaratmanın çabasına girişmesi motivasyonların daha şiddetli biçimde ortaya çıktığını gösterir. Ne var ki ikinci yapıtın bir öncekinden daha başarılı olacağı kesin değildir. Daha iyisini ve idealini yaratma motivasyonu insanın doğasından gelen bir iç itilme duygusudur. Bazı motivasyonların doyurulması çok daha güçlü motivasyonun ortaya çıkmasına neden olur. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilebilir.³⁰

³⁰ Milli Produktivite Merkezi, **Motivasyon**, Milli Produktivite Merkezi Matbaası, İstanbul: 1998, s. 1.



Şekil 1.2. Motivasyon

Kaynak: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), a.g.e., s. 1.

2.5. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Motivasyonun amaçlar, verimlilik, iş tatmini, moral ve iş başarısı gibi kavramlar ile olan ilişkisi motivasyon konusunun bütün çehreleri ile daha iyi ortaya konulabilmesi için aşağıda ele alınmaktadır.

2.5.1. Motivasyon ve Amaçlar

Örgütler belirli amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Bu amaçlar bireysel amaçların bir anlamda kurumsallaşmış biçimidir. Örgütü oluşturan en önemli unsur olan insan gücünün de, örgüt amaçları gibi birtakım amaçları vardır. Bu şekilde amaçların birbiriyle örtüşmesi önemlidir. İşgören örgütün amaçlarını tam ve açık şekilde bilmeli ve benimsemelidir. Örgütün işgöreninden beklentileri açıkça ortaya konmalıdır. Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların entegrasyonu örgütsel davranışın en önemli konularından biridir.

Örgütsel motivasyon sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar;

- Organizasyonel amaçlar
- Kişilerin gösterdiği çaba
- Kişilerin ihtiyaçları

Söz konusu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Kişilerin gösterdiği çabaların örgütün amaçlarına yönelik olması gerekmekte ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır.

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

Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini, ilgi merkezlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi yaparken, bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasında, özlem ve beklentilerinin gerçekleşmesinde, ona yardımcı olacak özendiricileri ve gerekli ortamı hazırlamak gerekecektir.

Örgüt yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında denge sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse bundan her iki kesimde kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir.³¹

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyicidir. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında giderek sivrilmekte ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü

³¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 135.

bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen kişilerin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Örgütün amaçlarını benimsemeyen, amaçlar doğrultusunda sahip olduğu enerjiyi gerektiği gibi kullanmayan bir işgörenler grubu ile beklenen başarının sağlanamayacağı açıktır.³²

İşletmenin başarılı olması için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması, bunları karşılayacak bir ortamın yaratılması zorunludur. İşgörenleri işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmek için onların istek ve ihtiyaçları ile bunları yönlendiren çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumların incelenmesi gerekmektedir.³³

2.5.2. Motivasyon ve Verimlilik

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

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin iktisadi bir kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi ise, her şeyden önce verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama ve asgari işgücü ilkesine uygun bir biçimde çalışmakla mümkündür. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse, etkinliğin yani amaca ulaşmanın değeri o kadar azalır. Verimlilik genelde işletme içinde bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir.³⁴

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

³² Göksel Ataman Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995, s. 435.

³³ Unutkan, **a.g.e.**, s. 435.

³⁴ Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 660, İşletme Ekonomi Yayınları, No. 67, 1997, 3. B., s. 51.

Örgütsel amaçlara ulaşmak ve kaynak israfını önlemek için ekonominin iki temel ilkesi hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır. Bunlardan birincisi rasyonellik (Efficiency) diğeri ise etkililiktir (Effectiveness).

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

Küreselleşme ile artan rekabet işletmeleri daha kaliteli mal ve hizmeti, daha hızlı ve daha ucuza üretmeleri konusunda zorlamaktadır. Bu baskı motivasyona duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır. Zinciri oluşturan tüm halkaların görevlerini eksiksiz ve zamanında yapmalarını gerektirmektedir. Motive olmuş işgörenlerle işletmenin daha verimli, yenilikçi ve yaratıcı olması da kolaylaşır.³⁵

Aynı zamanda güdülenmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşılmadaki isabet derecesini de yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır.

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

Verimliliğin en önemli kaynaklarından biri motivasyondur. İşgörenlerin düşüncelerine önem verilmesi, katılım sağlanması işgücünün verimliliğini artırır. Verimliliği azaltan faktörler ise eğitim eksikliği, yetersizlik, standart eksikliği ve zayıf yönetim gibi nedenlerdir.

³⁵ Unutkan, a.g.e., s. 435.

2.5.3. Motivasyon ve İş Tatmini

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

İş tatmini bireyin, toplum veya iş çevresinden örneğin; işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur.

Her işgören için ona tam uyacak, ihtiyaç ve arzularını kapsayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna el vermemektedir.³⁶

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

İş tatminini sağlayacak faktörler temelde, bireyleri motive edebilmek için ortaya koyulanlarla benzer olmakla birlikte iş tatmininin motivasyonla özdeş olduğu kolaylıkla söylenemez.

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

2.5.4. Motivasyon ve Moral

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

³⁶ Kaynak, a.g.e., s. 112.

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. En yakın anlamıyla, bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir.³⁷

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

Bir grubun morali, o grubun izlediği amaçların birliği ile çok yakından ilişkilidir. Kuşkusuz ileri sürülebilir ki bir işletmede her işgörenin izlediği amaçlarla işletmenin amaçları arasında tam bir uygunluk yoktur. Bu alanda birçok etken rol oynar. Grup morallerinde de görülen iyileşme, işletmelerin iyi yönetilmelerinde önemli bir etken olabileceği gibi, işgörenler arasında iyi ilişkilerin kurulmasını ve sonuç olarak her iki tarafın kazançlı çıkmasını sağlar.³⁸

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

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

³⁷ Eren, a.g.e., s. 81.

³⁸ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları; No.04, 1995, s. 74.

Örgütte moralin yüksek olması, birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasını önleyebilecektir.

2.5.5. Motivasyon ve İş Başarısı

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

Bireylerin arasındaki bu farklılıkların önemli bir nedeni, bireylerin farklı başarı güdülerine sahip olmalıdır. Başarı güdüsü bir bireyin yakın ve uzak gelecekte gelmek istediği yer, yapmak istediği işler, gerçekleştirmeyi amaçladığı kazançlar gibi başarı ihtiyacının düzeyini de belirler.

İş başarısını yükseltmek için örgüt yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır. Birincisi, işgörenlerin yeteneğini, eğitim yolu ile geliştirmektir. İkinci alternatif ise çeşitli özendiricilerle işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını da yükseltecektir.

3. Motivasyon Teorileri

Bu bölümde motivasyon teorilerinin gelişimi kısaca ele alındıktan sonra Mc Gregor'un X ve Y Teorisi ele alınmaktadır. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi'nin böyle önceden ele alınıyor olmasının nedeni daha sonra işlenmekte olan kapsam ve süreç teorilerinin arasında yer almasından kaynaklanmaktadır. Bölümün sonunda Z teorisi işlenmekte ve bölüm motivasyonun çağdaş bilgi kuramına göre çalışılması ile bağlanmaktadır.

3.1. Motivasyon Teorilerinin Gelişimi

Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanların ne yapmaları (iş ne oranda ve nasıl yapmaları) gerektiğini tam olarak belirlemek ve işlerin en verimli şekilde yerine getirilmesine nezaret etmek şeklinde tanımlanır.

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

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

Taylor ve Fayol'dan sonra Harvard Üniversitesi işletme profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşları, yaptıkları çalışmalarında fiziki çevrede meydana getirilen değişikliğin çalışanları istekle çalışmalarını yapmalarına yol açtığını ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalar; çalışma sürelerinin psikolojik ve fiziksel yoğunluğu azaltacak biçimde düzenlenmesi, programlı dinlenme araçlarının konması, işçilerin sağlık kontrolden geçirilmesi, öğle yemeklerinin verilmesi gibi. Böylece personelin

işletmenin önemli bir parçası olduğunun hissettirilmesi sağlanmaktadır. Bu ise personelin yönetime ve kendilerine duydukları güveni artırmıştır.³⁹

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri, çalışan insanların işe en verimli ve etkili biçimde nasıl motive edilebileceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaya koyulmuşlardır.

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

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

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

Teknolojinin gelişmesi ve fabrikalarda üretimin başlaması ile insanın yerini makinenin alması ile birçok personelin işinden olması, ilk olumsuz sonuçtur. Makineleşme ile üretim eskisine oranla yükselir, standardizasyonun sağlanması, üretimin kısa sürede yapılması, zamandan tasarruf sağlanması makineleşmenin yararlıdır. İş üzerindeki yapıcı ve yönetici üstünlüğün makineye geçişi ile insan unsurunun işletmedeki işlevi köklü değişikliğe uğramıştır. Üretilen malın mimarı insan değil makinedir. Çalışma onuru, istek ve arzusu eskiye göre azalmış; beraberinde insan giderek makinenin tutsağı durumuna dönüşmüştür.

³⁹ Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (İ.İ.T.İ.A.) Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları; No. 292/519, Sermat Matbaası, 1978, s. 191.

Makineleşmenin sonucu otomasyon ortaya çıkmıştır. Otomasyonda insan unsuru tamamen kalkmakta, makinelerin denetimi başka makine ile yapılmaktadır. Daha sonra ise elektronik beyin ve yönetsel bilgilerin çıkarılması ve değerlendirilmesi işlevi üstlenmekle bir devrim yaratırken ilk bakışta personelin iş güvenliği üzerinde bir tehdit oluşturmuştur.

Otomasyon bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Personelin çalışma alışkanlıkları, gelenekleri ve ruhsal yapıları üzerinde olumsuz etkide bulunmuştur. İnsan, makineleri kendine hizmet eden araç olarak yaratırken, daha sonraları makinaların tutsağı olmuşsa, bunun nedenini teknolojinin araç niteliğinden amaç niteliğine dönüşmesinde aramak gerekir.

Bütün bu gelişmelere dayalı olarak araştırmacılar motivasyona dair teorilerini çeşitli şekillerde geliştirmişlerdir. Çok çeşitli yaklaşımlar ile çok çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorileri içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçsel motivasyon kişinin istek ve arzularıdır. Dışsal motivasyon ücret, işte ilerleyebilme gibi, hem dış istekler, hem de kişinin istekleridir.

İçsel Teorilere önem veren teorilere Kapsam Teorileri, Dışsal Teorilere önem veren teorilere Süreç Teorileri denir.

Kapsam Teorileri: Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir yönde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kişinin kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan duygusal yönler üzerinde durmaktadır. Bu faktörler kişiyi anlamaya, kişiyi motive etmeye yöneliktir.

Yönetici kişilere belirli yönde davranmaya sevk eden faktörleri kavarsa, bunlara hitap etmek suretiyle yöneticiyi daha iyi işletme amaçlarına yönelik motive edebilir.

Süreç Teorileri: Kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli davranış gösteren kişinin davranışı nasıl tekrarlaması veya tekrarlamaması gerektiği sorusuna cevap arar. Süreç teorisi; kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğidir. Personel çalışmaları

çevreye dışarıdan müdahaleyle motive edilir. Önemli olan kişinin davranışını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır.

Motivasyon teorileri kişinin içsel ve dışsal faktörleri üzerinde durmaktadır. Fakat hem içsel, hem de dışsal faktörler üzerinde sadece Douglas Mc Gregor'un teorisi durmaktadır. Ayrıca Teori Z ile Bilgi Kuramına dayalı motivasyon teorileri de ayrı başlıklar halinde işlenmişlerdir.

3.2. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor'un teorisinde yöneticilerin sert ve taviz vermeyen bir tutum izlediklerini, bazılarının ise uysal, ağırbaşlı uyumlu olduklarını görüyoruz. Yöneticinin sert, taviz vermeyen tutumu; personelde tepki oluşmasına yol açtığı ve üretimde bilerek sınırlama, aşırı sendikacılık oluştuğu, işletme yönetimi ve amaçlarına ulaşmanın zorlaştığı görülmektedir. Ama hoşgörülü tutumla hareket eden yöneticinin personeli ile uyumlu olmasına karşılık, bu hoşgörüden yararlanmak isteyenler ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler ne çok sert olmalı; ne de yumuşak, iyi huylu olmalıdır. Personel yöneticisini sevmeli, saygı duymalı, aynı zamanda ondan çekinmelidir. Böylece her zaman davranışlarına özen gösterecek ve görevlerini daha titiz yerine getirecektir.

Douglas Mc Gregor yöneticinin personelden daha yüksek verim alması için birbirinden ayrı iki varsayım açıklamasında bulunur. X teorisi ve Y teorisi adlarını taşıyan bu teorilerin motivasyon teorisine ait bilgileri tanımlamada uygunluk gösterdikleri ve etkili oldukları geniş ölçüde kabul görmeleriyle anlaşılmıştır.

X teorisi geleneksel yönetme ve denetleme görüşü, Y teorisi ise kişisel amaçların ve işletme amaçlarının birbiriyle bütünleştirilip, kaynaştırılması görüşünü

belirtmektedir. Y teorisinin yöneldiği merkez noktası moral ve verimlilik görüşüne yakın bir paralellik göstermektedir.⁴⁰

X ve Y Teorilerinin genel görüşleri şöyledir:

X Teorisi;

1. Vasat bir insan iş yapmayı sevmez ve fırsat bulduğunda iş görmekten kaçınır, diğer bir deyişle doğuştan tembeldir.
2. Vasat insan cahildir. Kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister. Sorumluluktan kaçınır. En çok arzuladığı, şey yarından emin olmaktır.
3. İş görmeye karşı isteksizlikleri sebebiyle onları harekete geçirmek ve sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek, ceza vermek ve tehdit etmek gerekir.
4. İnsan önce kendini düşünür. Bu nedenle işletme ihtiyaçlarına karşı kayıtsızdır.
5. Vasat insan değişikliğe karşı direnir.

Bu görüşe göre insanların kendine yöneldiği, işletmelerin hedeflerine amaçlarına karşı ilgisiz bulunduğu, değişiklik ve yeniliklere karşı direndiği ve zeka bakımından pek parlak olmadığı ifade edildiği ortaya çıkar.

Amaçlara ulaşmaya çalışan işletmeler uzmanlaşma, standardizasyon ve kitle üretim tekniklerinden büyük ölçüde etkilenmişlerdir. İşler büyük parçalara ayrılmıştır, küçük görevler de bireyin işi programlanmış, bireyin işbaşıda karar verme durumu azalmıştır, uyum, itaat ve dayanışma işletme üyelerinden talep

⁴⁰ Ziya Demirci, **Güdüleme Fonksiyonunun Teorik Açından İncelenmesi** (Basılmamış Y.Lisans Tezi) M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 1982, s. 101.

edilmiştir. Bu amaçlara ulaşabilmek için, çalışanı ödüllendirme yoluyla teşvik (prim, kar payı) ceza ve tehdide yer verilmelidir.⁴¹

Bu anlayışta olan yönetici, insanı maddi işletmenin gereklerine uyan pasif bir öge olarak kabul edecek ve işletme içinde otoriter, sert bir davranış sergileyecektir.

Mc Gregor'a göre bu düşünüşte olan yöneticiler çalışana saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz.

Y Teorisi ise;

1. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini teminde kontrol veya cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Bir insan gayelere inanmış ve benimsemiş ise bunları gerçekleştirmek amacıyla kendi kendini kontrol eder, yönetir.
2. Vasat bir insan uygun şartlar var olduğu takdirde sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği sorumlulukları da artar, sorumluluktan kaçınmak, güvenlik istemek tecrübelerin sonuçları olup, insan yaratılışındaki soydan gelme niteliklerden değildir.
3. İşletmelerde karşılaşıcağı problemleri çözmek için zeka ve yaratıcılık kabiliyetlerinin sınırı dar olmayıp, geniş kapsamlı olarak hemen her çalışmada bulunur.
4. Yönetim para, malzeme ve beşeri faktörleri amaçlara uygun bir şekilde örgütlemekten sorumludur.
5. İnsanlar yaratılışları itibariyle pasif ve tembel kimseler değildir. Böyle davranmalarının sebeplerinin yönetimde aranması gerekir.

⁴¹ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 154.

6. İşletmelere düşen görev iş şartlarını çalışanların ferdi gayelerini gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek şekilde düzenlemektir. Böyle olunca çalışanlar, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelirler.

Mc Gregor X ve Y teorisinin sonucu olarak X teorisinin, işgücü arzının bol olduğu, finans kaynaklarının zor bulunduğu ekonomik kriz döneminde ortaya çıktığını söyler. Y teorisi ise; insana mümkün olan en fazla serbestliği veren, görüş ve fikirlerin serbestçe iş koşul, kurallarına ve amaçlarına uygun olduğu dönemde kabul gördüklerini izlemiştir.

İnsanlar ne çok serbest bırakılmalı, ne de çok sıkılmalıdır. Davranışlarında serbestlik tanınmalı ama davranışların kontrol edildiği izlenimi de verilmelidir. Böylece insanlar devamlı olarak kendi kendilerini kontrol edeceklerdir.

Mc Gregor'a göre X Teorisinin yöneticileri etkili ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortam oluşturularak geliştirilmesini esas alır. Yönetici; personelini geliştirmeyi amaçlar, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranış gösterecektir. Bu ise, kişinin işletme amaçlarına motive olmasını sağlayacak şartları oluşturmaya çalışacaktır.

3.3. Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir.⁴² Başka bir deyişle kapsam teorileri içsel faktörleri esas alır ve bu faktörler sayesinde bireyin davranışına yön verir. Bu faktörler kişinin, kişilik özelliği ile ilgilidir. İşletme kişileri belirli yönde davranmaya sevk eden faktörleri kavarsa, bunlara hitap etmek, suretiyle yöneticiyi daha iyi işletme amaçlarına yönelik motive edebilir. İnsan sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler

⁴² James A. F. Stoner, **Management**, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1978, s. 406.

kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.⁴³

İşletmeler çalışanlarının kişisel yeteneklerini, isteklerini değerlendirerek hareket etmelidir. Bireylerin kararları zihinsel potansiyeline ve kişisel hislerine bağlı olacaktır. İnsan sosyal ilişkilerinde olduğu kadar iş ilişkilerinde de hissi bir yaratıktır. Bu nedenle kişilerde duygusal değerlerin önemi büyüktür.⁴⁴

Yönetici alt kadrosunda bulunan personelin duygu, düşünce ve hedeflerine önem vermelidir. Motivasyonda işyeri havası ve olumlu davranışlar etki yapacaktır. Yöneticinin, çalışanları ile uyumlu olması, işletme amaçlarını yerine getirmeye karşı iyi motive edebilmesi çalışma başarısını etkileyecektir.

3.3.1. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

A. Maslow'un motivasyon teorisine göre insan rasyonel bir yaratık şeklinde tanımlanır. Aynı zamanda meraklı ve isteyen bir yaratıktır. Takdir, cezalandırma, karar almaya katılma gibi faktörler endüstride en önemli motivatörlerse de, ihtiyaçların insandan insana ve zaman itibarıyla değiştiği de bir gerçektir. A. Maslow'un motivasyon teorisi insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır.⁴⁵

Maslow, bireysel davranış açısından motivasyonu vermek isterken bir bütünler analizi, yada çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında entegre olmuş bir yorumunu amaç edinmiştir.

- İnsanlar canlı olarak bazı isteklere sahiptirler. İnsanlar devamlı olarak bir şeyler isterler, bu istekleri o anda sahip olduğu motivasyonlara bağlıdır.

⁴³ Keith Davis, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, New York, Grolier Inc., Grolier Business Library, No. 17, 1987, s. 43

⁴⁴ Eren, **a.g.e.**, s. 364

⁴⁵ Kaynak, **a.g.e.**, s. 114

Motivasyonlar giderildikten sonra yok olur. Fakat belirli bir süre sonra tekrar ortaya çıkar.

- İnsan ihtiyaçları sonsuzdur. İnsan ihtiyaçları giderildikçe, yenisi ortaya çıkacak olup, her defasında daha fazlasını isteyecektir. İhtiyaçlar bütün yaşam boyunca devam eder.
- İnsan gereksinmelerinin karşılanması için bazı davranışlar da bulunur. İnsan gereksinimleri, belirli sraya göre sıralanır. Bireylerin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra, diğer kademelerdeki ihtiyaçlar ortaya çıkar.⁴⁶

Bunlara göre kişi, ihtiyaçları giderildiği sürece mutlu ve huzurlu olacaktır. İhtiyaçları giderilmediğinde psikolojisi bozulacak, stresli olacaktır. Bu durum ise, yaşamını ve işletmede çalışma başarısını ve iş verimliliğini etkileyecektir.

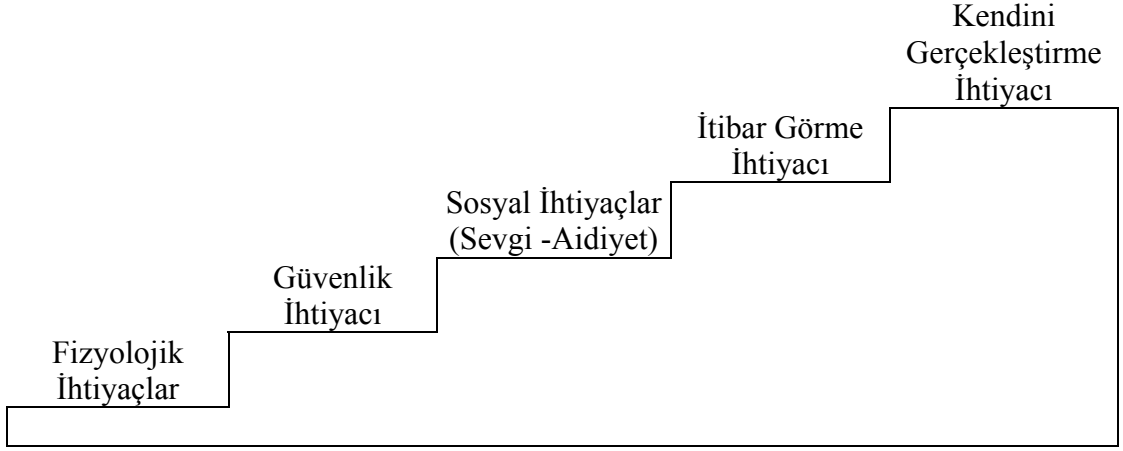
Kişinin davranışı belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. İhtiyaçlar davranışını belirleyen önemli bir faktördür. Bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi gösterir. Birey, alt kademedeki ihtiyacı giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçlarını gidermeye yönelemez. İhtiyaçların giderilmesi belirli bir düzen içinde gerçekleşir. Yönetici açısından anlamı ise; yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini öğrenebilirse, o ihtiyacı gidermek için davranışta bulunur. Personelin yöneticiye güveni artar, yöneticinin işletme amaçlarını gerçekleştirmesi daha kolay olacaktır. Çünkü yönetici kendi isteklerini yerine getirmek isteyen personele sahip olacak ve birey belirli bir davranışı göstermeye yönelmiş olacaktır.

Maslow'a göre insanların bütün ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenir. Bu kademelendirme merdiven şeklinde gösterilmektedir.⁴⁷ Aynı kademelendirme piramit şeklinde de gösterilmektedir.⁴⁸

⁴⁶ Koçel, **a.g.e.**, s. 371.

⁴⁷ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 309.

⁴⁸ Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," **Psychological Review**, 50 (1943): 370-379'dan nakleden: Martin J. Gannon, **Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective**, Little, Brown and Company, Boston, Toronto: 1979, s. 179.



Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Dinçer ve Fidan, a.g.e., s. 309.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar tüm canlılar için geçerli olan gereksinimlerdir. Açlık, susuzluk, barınma gibi. Fizyolojik ihtiyaçlar süreklilik gösterir. Fizyolojik gereksinim doyuma ulaştınca belirli bir süre motive edici özelliğini yitirir. Bu gereksinim tekrar ortaya çıkınca kendini gösterir. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra daha üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır.

Gelişmiş ülkelerde bireye fizyolojik ihtiyaçlarını gidermede zengin alternatifler sunulmaktadır, sadece bireyin ne istediğini belirtmesi gerekir.

Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar en kısa zamanda karşılanmak zorundadır.

Fizyolojik ihtiyaçlar yönetici kadrosunda bulunan bireyin tatmin edilmiş ihtiyacıdır. Bu motivasyon aracının yönetici açısından fazla etkili olduğu söylenemez.



Şekil 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow'dan nakleden Gannon, **a.g.e.**, s. 179.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyacın tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkar. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar.⁴⁹ Örneğin; sağlık kontrollerinden geçme ve geleceğini güvence altına alma, sosyal sigorta ve emeklilik, haklarından yararlanma gibi.

İnsan geleceğini düşünür. Birey düzenli bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlayıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir işletmeye üye olmak isteyecektir, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu insanoğluna yarımını güven ve garantiye alma arzusunu verir. İnsanın işine karşı güven duyma ihtiyacı söz konusudur. Bu sebeple işletmelerde kanuni sigorta sistemi kurulmuştur. Yöneticilerin güven verici olması gerekir.

⁴⁹ Eren, **a.g.e.**, s. 359.

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi süreklidirler ve tatmin edilince sona ererler. Bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınır, kişiler için zararlı olabilir. İşyerinde çalışsa da çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı düşüncesi duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bireyin aşırı derecede işletmeye bağlanmasında ise; kişinin üretkenliği düşer. İnsan başka birine bağlı ve borçlu olursa; kendi kendine değer verme, yaratma gibi kendi kişiliğinden önemli şeyler kaybedecektir. Bu ihtiyacın fazla karşılanması halinde üretkenliği düşebilir.

Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyacı: Bu ihtiyaç ilk iki ihtiyaç tatmin edildikten sonra ortaya çıkmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır. Toplum içinde diğer insanlarla ilişki içinde yaşamlarını sürdürürler. Bu ihtiyaçlar ait olma, başkalarıyla ilişki kurmak, iş çevresi içinde ve dışında bir çevre edinmek birey için bir ihtiyaçtır.

Sevgi ihtiyacı sevmek ve sevilmek ihtiyaçlarıdır. Aidiyet ihtiyacı ise, başkaları tarafından kabul edilme ve insanın kendisini bir ünitenin parçası olarak hissetmek ihtiyacıdır.

İşletmeler de sosyal birer ortamdırlar. Burada çalışanlar sosyal çevreye ait olduklarını ve çevre tarafından sevildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu ihtiyacın tatmini motive edicidir. İşletmeler bazı dönemlerde piknik, akşam yemekleri, spor faaliyetleri düzenleyerek çalışanların işletmelerini sevmeleri ve aitlik duygusunu hissetmeleri açısından motive edebilirler.

Vroom yaptığı incelemelerde işletmelerde satış ve personel bölümü yöneticilerinde sosyal ihtiyaçlarının ya da ait olma ihtiyaçlarının kuvvetli olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁵⁰ Bu bölüm yöneticileri kuvvetli beşeri ilişkiler kurmak durumundadır.

⁵⁰ Edgar H. Schein, **Örgüt Psikolojisi**, Çev. Mustafa Tosun, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, No. 173, 1978, s. 90.

Gelişmiş ülkelerde ilk üç temel gereksinme kısmen karşılanmıştır. Bu nedenle ait olma ve statü gibi gereksinimler çağdaş toplum üyeleri için önemli bir yere sahiptir.

İtibar Görme İhtiyacı: Toplumumuzdaki bütün insanlar (bir kaç patolojik istisna dışında) kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için kendilerinin, güçlü temellere dayandırmaya çalıştıkları üstün bir değerlendirmesini yaparlar.⁵¹

Birey toplum içindeki statüsüne, başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşur. Kişi sevilip beğenildiğini hissettikten sonra başkalarının erişilmek üzere seçtiği değerli kişi olmak ister. Başkaları tarafından takdir edilen kişinin, kendisine karşı güveni artacak, kişiliği sağlamlaştıracaktır.

Yukarıdaki düşünce işletmede çalışanlar için de geçerlidir. Amirleri tarafından takdir edilmek personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik edecek, yani motive edici bir faktör olacaktır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı en son ortaya çıkan gereksinmedir. Bu ihtiyaç birçok insan için ulaşılamayan bir amaçtır.

İnsanın ulaşmak istediği pozisyona gelmesi, başarmak ya da çözümlenmek istediği sorunları çözerek yararlı sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Birey gerçek özgürlüğe bu aşamada ulaşır. Bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü bu aşamada ortaya çıkar.

İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğinin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından çok daha önemlidir. Böylece, yaşanan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da rolü büyük olmaktadır.

İşletmeler yöneticilerine kendini gerçekleştirme olanakları vermelidir. Bu ilke geliştirmekte olan ülkelerde bireyler açısından tümüyle geçerlidir.

⁵¹ Kaynak, a.g.e., s. 119-120

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar iki gerçeği yansıtır.

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

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

İşletme yönetimi çalışanların zaten geniş ölçüde tatmin edilmiş bulunan ihtiyaçlarını değil de özellikle makul bir tatmine ulaşmamış bulunan ihtiyaçlarını tatmin için çaba harcadığı takdirde, onları daha yüksek bir motivasyon seviyesinde ve organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaya yöneltebilir. Bu nedenle optimum bir motivasyon ortamı yaratmak isteyen bir yönetim, insan davranışının daha çok tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının tatmini doğrultusunda motive edilebileceği gerçeğini gözden uzak tutmamalı, kararlarını buna göre vermelidir.⁵²

Maslow Teorisin de yer alan ihtiyaç seviyelerinin örgütsel unsurlara uygulanması aşağıdaki tabloda işlenmektedir.⁵³

⁵² Dereli, **a.g.e.**, s. 196.

⁵³ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, New York, Mc Graw Hill, 6. B., 1992, s. 172.

Tablo 1.2. Maslow Teorisinin Örgütsel Unsurlara Uygulanması

İhtiyaç seviyeleri	Örgütsel Unsurlar
Kendini Gerçekleştirebilme	1. İşe hâkimiyet 2. Yaratıcılık 3. Organizasyondaki ilerleme 4. İşteki başarı
Saygınlık İhtiyaçları	1. İş unvanı 2. Statü sembolleri 3. İş arkadaşları/amirce kabullenme 4. İşin kendisi 5. Sorumluluk
Aidiyet İhtiyaçları	1. Nezaretin kalitesi 2. Uyumlu çalışma grupları 3. Mesleki arkadaşlık
Güvenlik İhtiyaçları	1. Güvenli çalışma ortamları 2. Yan ödemeler 3. Ücret artışları 4. İş güvenliği
Temel İhtiyaçlar	1. Isınma ve havalandırma 2. Temel ücret 3. Kafeterya 4. Çalışma koşulları

Kaynak: Luthans, a.g.e., s. 172.

2.3.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşüdür. Bu teori, ikiyüz muhasebeci ve mühendis denek olarak kullanılan bir araştırmanın sonucunda doğmuştur. Bu araştırmada çok basit bir soru sorulmuştur. "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?". Araştırma sonuçları incelendiğinde en iyi tatmin olmuş kişiler hissettiklerini anlatırken iş ile ilgili başarıma, sorumluluk vb. kavranılan kullanmışlardır. Kendilerini en kötü hissettiklerinde ise işle ilgili olarak ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramlar kullanılmıştır. Herzberg'in çift faktör cetveli aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.⁵⁴

⁵⁴ Frederick Herzberg, "One More Time: How do You Motivate Employees," **Harvard Business Review**, January-February 1968, s. 56.

Tablo 1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

HİJYENİK FAKTÖRLER	ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER
Şirket politikası ve idare Yönetim Yöneticiyle ilişkiler İş koşulları Maaş Emsallerle ilişkiler Şahsi hayat Astlarla ilişkiler Statü Güvenlik	Başarı Tanınma İşin kendisi Sorumluluk İlerleme Gelişme ve büyüme

Kaynak: Herzberg, a.g.e.,s. 56.

Herzberg, iki farklı faktör grubunu ele almıştır. Bunları dışsal faktörler ve içsel faktörler olarak adlandırmıştır. Herzberg'e göre dışsal faktörler çevre ile ilişki içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel gereksinmeler, içsel faktörler insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinmelerdir. Herzberg'e göre dışsal faktörler var olması halinde etki ve değişiklik yaratmaz fakat yokluğunda tatminsizlik yaratır.

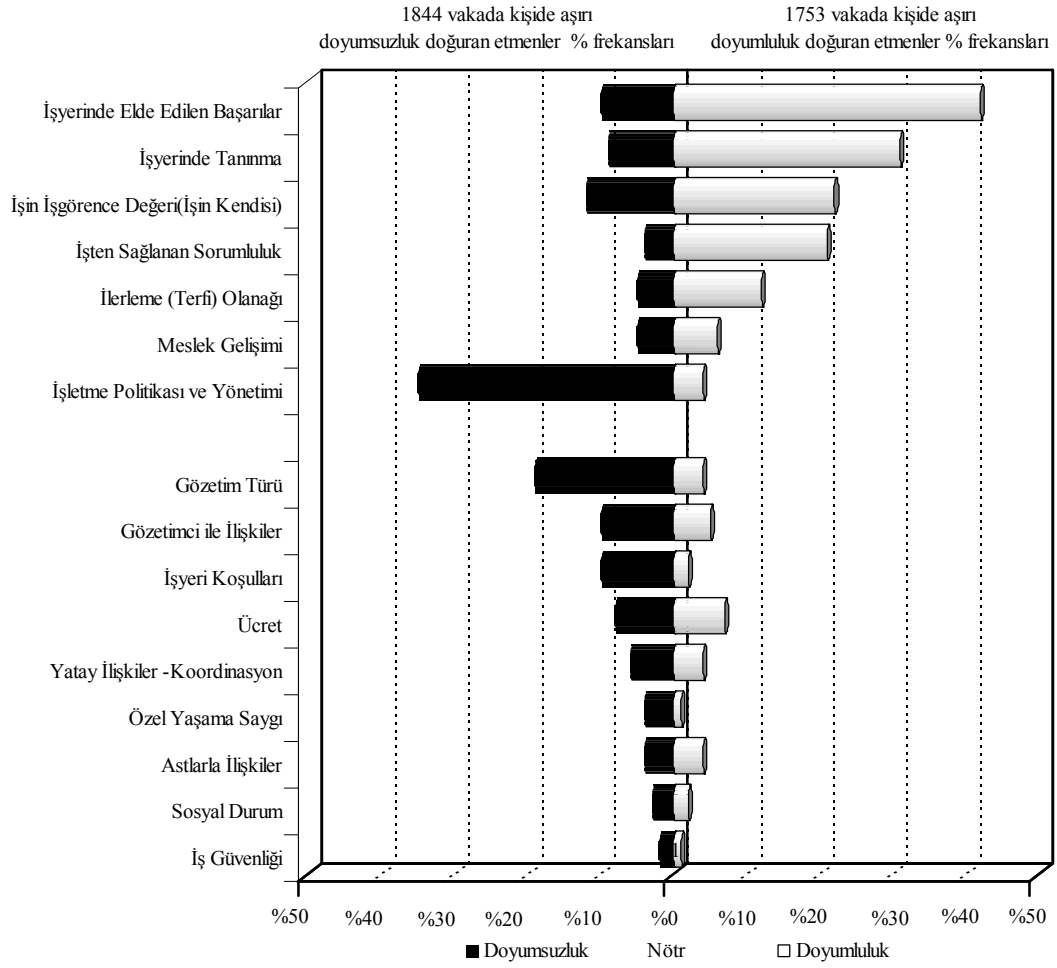
İşletmede belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Bu etmenlerin yokluğu, nötr bir durum oluşturmakta, duyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu personeli kötümser yapıp, duyumsuzluğa neden olmaktadır. Personel sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. Personeli kötümser kılan ve işinden bezdiren etmenlere Herzberg hijyen faktörleri adını vermektedir. Bunlar; işletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi; teknik bilgi ve nezaretin yetersizliği; amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu; ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği; aynı seviyedeki iş arkadaşları arasında geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri; personelin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği (aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere) daha çok sol tarafta yer alan dikdörtgen uzantıdır.

Diğer taraftan personeli özendiren işyerine bağlayıp doyum sağlayan faktörler ise; işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınmanın verdiği mutluluk, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun işte çalışma, işi yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalar çevresine olumlu katkılarda bulunabilme (aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere) sağ tarafında yer alan dikdörtgen uzantılarıdır.

Herzberg'in vurgulamak istediği husus hijyen etmenlerin de belirli bir sınırın altına düşmesinin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının personelin işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. Hijyen faktörler yerine getirildikten sonra özendirici etmenlerin içsel faktörleri harekete geçirmesi söz konusu olacaktır. O halde hijyen koşullar sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerden yapılan her türlü artış personeli motive edici bir rol oynayacaktır.⁵⁵

Motivasyon faktörleri ise, varlığı tatmini destekleyici, arttırıcı ancak yokluğu durumu değiştirmeyen faktörlerdir. Dışsal faktörler işletme politikası ve yönetimi, gözetme, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, tanınma, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, üstlerle ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.

⁵⁵ Eren, a.g.e., s. 367.



Şekil 1.5. Herzberg'in araştırmasına Göre Hijyenik ve Teşvik Araçları Dağılımı

Kaynak: Herzberg, a.g.e., s. 57.

Motivasyon faktörleri motive edişlerine ve güç derecesine göre sırayla; başarı, tanınma(kabul edilme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir.⁵⁶

Herzberg modeli ile çeşitli işletmelerde personel ve yöneticiler bazında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Modeli destekleyen çalışmalarda içsel iş duyumları arayan yönetici için ücretin fazla bir önemi olmayacağıdır.

⁵⁶ Kaynak, a.g.e., s. 127.

Bu teorinin yönetici açısından şöyle bir anlamı vardır: Yöneticiyi motive edici faktörler bulunmalıdır. Yönetici ve meslek sahiplerinin bugünkü sosyo-ekonomik yapı içinde yaratma ve statü gereksinimleri temel motive edici etmenlerdir. Diğer etmenleri ise yönetici karşılamış olduğundan, bunlar artık kuvvetli bir motivasyon etmeni değil, sadece bu bireylerin başarılarının devamı için gerekli olan niteliklerdir.

Herzberg'e göre; yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma şansını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmek zorundadır. Personele daha fazla söz hakkı tanınması çalışanları ruhen ve kalben işlerine daha fazla bağlanmaktadır.⁵⁷

Motive edici faktörler bireyi yönetici, kamçılayıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler.

Herzberg ve Maslow'u karşılaştırıldığı zaman, ortak ve farklı noktaların mevcut olduğunu görülür. Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg özendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu işletme olarak ve araç bakımından incelemiştir.

3.3.3. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu

A. Maslow başarıma motivasyonu ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst derecedeki ihtiyaçlar arasında düşünülmektedir. Buna karşılık F.Herzberg motivasyon unsurlarından bahsederken aynı zamanda başarıma motivasyonun tatmininden söz etmektedir.⁵⁸

Mc Clelland'a göre motivasyon, bir işletmenin başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı motivasyonuna sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekaya sahiptirler. Ama bu özellikleri zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer iş bunları sağlıyorsa başarı motivasyonu yüksek olan birey, kendisi ile

⁵⁷ Frederick Herzberg, "One More Time: How do You Motivate Employees," **Harvard Business Review**, January-February 1968, s. 53-62.

⁵⁸ Koçel, **a.g.e.**, s. 375.

yarışanları gerilerde bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse, bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler.⁵⁹

Mc Clelland'a göre, yüksek başarıya motivasyonuna sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır.

Mc Clelland teorisine göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.⁶⁰

- İlişki Kurma İhtiyacı
- Güç Kazanma İhtiyacı
- Başarıya İhtiyacı

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birey, bireyler arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

İnsan toplumsal bir varlıktır. Yalnız başına yaşamını sürdürmesi söz konusu değildir. İnsanlar diğer kişilerle maddi-manevi alış verişte bulunurlar. Mc Clelland'a göre ilişki kurmak, çevre ve gruba bağlı olmak insanın temel ihtiyaçlarından biridir.

İlişki kurma ihtiyacı; yönetici açısından bakıldığında, yöneticinin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma ihtiyacı olarak ele alınabilir. İlişki kurmada dikkat edilmesi gereken husus; ilişki kurma sınırının iyi ayarlanması, optimal sınırlar içinde hareket edilmesidir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.⁶¹

⁵⁹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 626. İşletme-Ekonomi Dizisi; No. 62, 1997, 3. B., s. 193.

⁶⁰ Koçel, **a.g.e.**, s. 375

⁶¹ Koçel, **a.g.e.**, s. 376.

Güç etkeni ise insanın bulunduğu toplumda diğerlerinden güçlü olma, onları etkileme ihtiyacıdır. İnsanlar grupta seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. İnsanların başkalarını etki altına alma isteği, rekabet ve çatışmalara neden olmaktadır.

Güç teorisini kişinin kişilik özelliği ve kültürü büyük ölçüde etkiler. McClelland yöneticiler için kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun, iç çalışma koşulları yaratıldığı takdirde, bireyin işletme amaçlarını gerçekleştirmeye ve başarılı olmaya motive edebilmesine yol açabileceğini söylemiştir. Yöneticinin gerçekleştirilmesi kolay amaçlara ulaşmaya çalışması başarısını artıracaktır.⁶²

Başarı Gösterme İhtiyacı: Bireylerin bazı kişilik özellikleri gereği başarıya yöneldiklerini ve çevre şartlarının da etkili olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca başarıya ulaşmada, kişiliğin yanı sıra, bireyin içinde yaşadığı kültürel ortam da büyük ölçüde etkilidir.

Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan biri ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.⁶³ Bireyin başarı gereksinmesinin tatmininde kişiliğinin fonksiyonu vardır.

Başarı motivisi nedir? Kişisel yaratıcılığını bütün çalışmalarında yükseltmek veya olduğunca yüksekte tutmak için tüm çabayla girişilen yönelimdir ki, bu bireyin yaradılışında var olan ölçülerle bağımlıdır.⁶⁴

Kişinin başarı ve başarısızlıklarının birleşimi toplam başarı motivasyonunu verecektir. Başarı ve başarısızlıkta, ödül ve cezalandırma kişilerde değişik tepkilere yol açabilir. Örneğin; cezalandırma bazı kişilerin işinden soğumasına neden olmasına karşılık, bazı kişilerinde görevine daha çok sarılmasına neden olacaktır.

⁶² Eren, **a.g.e.**, s. 419.

⁶³ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 312.

⁶⁴ Kaynak, **a.g.e.**, s. 125.

Mc Clelland işletmelerde yönetim kademesinde bulunan yöneticiler için kişisel yapıdan kaynaklanan başarı arzusunun iyi çalışma koşulları ile desteklenmesi halinde bireyin işletme amacı ve stratejilerini gerçekleştirme yönünde motive edilmesine yol açacağını söylemiştir.

Mc Clelland'a göre başarılı bir yöneticinin özelliklerini şöyle sıralanabilir.

- Başarılı bir yönetici, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaktan hoşlanır ve kendine güveni tamdır. Böyle bir yöneticinin düşüncesine göre, sorumluluk aldığı zaman sorun kesinlikle çözümlenecektir.
- Başarı motivasyonuna sahip bir yönetici ulaşabileceği akıllıca amaçlar saptar. 'Nasıl başarı sağlayabilirim?' sorusunu kendisine sorar ve başarı sağlamak için yapılacak işlemleri belirli bir plan (planlar durum şartlarına göre değiştirilmeli) dahilinde yapar.
- Başarı motivasyonuna sahip olanlar ne derece iyi iş yaptıklarını anlamak için somut bir geriye bildirim (feedback) gereksinime duyarlar.

Yönetim ve motivasyon teorisi açısından başarı ihtiyacının önemi işletmelerde bireyi faaliyete geçmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak, kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için mutlaka harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Yeterli çevre ve koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumluluklar vererek başarı motivasyonu harekete geçirilebilir.

Başarı motivasyonunun tatmin edilmesinin sonuçları yalnız işletme açısından değil, tüm ekonomik sistem ve ülke açısından da önemlidir. Başarı motivasyonu güçlü olduğu fertlere sahip ülkeler ekonomik yönden de güçlü ülkeler olmaktadır. Sanayi ülkelerinde başarı motivasyonuna sahip kişiler yönetici mevkilerinde bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda ÷lkemizde yöneticilerin az başarı motivasyonuna sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu ÷lkemizin sosyo-k÷ltürel yapısı gerektirmektedir. ÷lkemizde yakın zamana kadar yöneticiliğe gerekli önem verilmemiştir. T÷rkiye'de yöneticiler zamanla beşeri ilişkiler kurma yoluyla kaynaşmış fakat başarıya dn÷k çalışmaları ihmal etmişlerdir.

Yönetici yetiştirmede eğitimin, işletmenin başarısı ve amaçlarına ulaşması için önem taşıdığını söylemek m÷mkündür.

A. Maslow ve F. Herzberg'in modelleri analitik nitelikte olduğundan birey psikolojisi ele alındığında daha kolaylıkla aıklanabilmektedirler.

Mc Clelland'a göre başarı motivasyonu kar'a bağlanmaz, sosyal stat÷ basan motivasyonunu etkiler. Bu gr÷şler ÷lkeden ÷lkeye, işletmeden işletmeye değişmektedir.

Kapsam teorileri, kişiyi davranışa sevk eden faktörlere ağırlık vermektedir. Ancak özellikle davranışsal şartlanma tarafları pek çok araştırmacı, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunun yanında kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de incelenmelidir.

F. Herzberg ve Maslow'u karşılaştırdığımız zaman ortak ve farklı noktaların mevcut olduğunu gr÷rüz. Maslow kişisel arzu ve ihtiyaçları ele alıp, motivasyon teorisini kişisel yönden geliştirmeye çalışırken, Herzberg zendirme araçlarını dikkate alıp, konuyu rg÷tsel olarak ve araçlar bakımından incelemiştir. Bu iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı özelliklere sahiptir.

Tablo 1.4. Maslow ve Herzberg Motivasyon Kavramlarının Karşılaştırılması

	MASLOW MODELİ	HERZBERG MODELİ
Motivasyon Faktörleri	Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> • İşin Kendisi • Başarma • Gelişme Olanakları • Sorumluluk
Hijyen Faktörleri	Saygınlık Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> • İlerleme • Tanınma • Statü
	Sosyal Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Denetleyiciyle • Üstlerle • Astlarla Karşılıklı İlişkiler • Teknik İlerleme
	Güvenlik Gereksinmesi	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme Politikası ve Yönetimi • İş Güvenliği • Çalışma Koşulları
	Fizyolojik Gereksinmeler	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma Koşulları • Ücret • Kişisel Yaşantı

Kaynak: Herzberg, a.g.e., s. 61.

3.4. Süreç Teorileri

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

Süreç teorileri bireyin davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışırlar.⁶⁵

⁶⁵ Bingöl, a.g.e., s. 191.

3.4.1. Koşullanma (Şartlanma) Teorileri

Koşullanma (şartlanma) teorileri Pavlov ve klasik koşullanma teorisi ve de Skinner'in koşullanma (şartlanma) teorisi olmak üzere iki geliştirme başlığı altında aşağıda işlenmektedir.

3.4.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi

Pavlov'un Petersburg Üniversitesinde salgı bezlerinin faaliyetleri üzerine araştırmalar yapmıştır. Pavlov'un bu alanda elde ettiği bulgular daha sonra yalnız öğrenme dalına değil, daha başkaca alanlara da yeni yorumlar ve yankılar uyandırdı. Özellikler psikoloji alanında “Davranışsal Yaklaşım” geliştirilmesine büyük katkılarda bulundu. Pavlov köpeklerde fizyolojik koşullanmayı araştırmada amacı, ağız ile mide arasında merkezi sinir sistemi üzerinden gerçekleşen bir bağın bulunduğunu katılmaktadır. Köpeğe et sunuldu, köpekte salgı ve reaksiyon gösterdi. Zil çalındığında ise salgı ve reaksiyon göstermedi.

Daha sonra köpeğe et verildiğinde her seferinde zil çalındı. Bir süre sonra et verilmeden zil çalındı salgı ve reaksiyon gerçekleşti. Köpek koşullanmıştır. Salgı, koşullanmış bir yanıt ve reaksiyondur. Zil sesi ise koşullanmış bir uyarıcıdır.

Pavlov'a göre eğer koşullanmamış bir uyarıcı bulup da bunu koşullanmış bir uyarıcıyla eşleştirmek olanaklı olursa, bir organizmanın repertuarında bulunabilecek her reaksiyon (yanıt) koşullandırabilir.

Klasik koşullanmanın, bu geniş tutulmuş uygulama olasılığına rağmen, birçok psikolog bu yaklaşımını insan öğrenmesinin ancak küçük bir kısmını açıklayabildiğini ileri sürmektedir. İşletmelerde de gözlemlenen, bireysel davranışın az bir bölümünün klasik koşullanmadan esinlendiği olgusudur.⁶⁶

⁶⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, New York, Mc Graw Hill, 1992, 6. B., s. 366.

3.4.1.2. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi

Skinner edimsel şartlanmayı ortaya atarak, öğrenme kavramında bir başka noktayı oluşturmuştur. Skinner öğrenme sürecinin edimsel şartlanma üzerinde gerçekleştiğini ispatlamaya çalışmıştır.

Bu amaçla kapalı bir kutuya denek olarak kuş konmuştur. Kuş acıkır fakat kafeste yiyecek yoktur. Hayvan sağa sola dokunurken kola çarpar ve içeriye yiyecek, içecek girmesini sağlar. Yiyeceği elde edebilmesi için bir davranışta bulunması gerekir. Bu davranış edimseldir, şöyle ki:

Edimsel şartlanma öğrenme üzerine kurulmuş ve davranışı belirleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir.

Edimsel şartlanma öğrenme teorisi üzerinde klasik şartlanmadan daha büyük bir etkiye sahiptir.

Edimsel şartlanma örgüt içi davranışların birçoğunu açıklamada birinci derecede öneme sahiptir.⁶⁷

Bu yaklaşım insanların doğal yapıları gereği acıdan kaçınarak zevki maksimize etmeye çalıştığını öne süren hedonizm ilkesine dayanmaktadır. Önemli olan bireyin ödül ve ceza yöntemi ile motive edilmesidir. Bu yöntemlerle istenen sonucu doğurmaya yönelik davranışları ödüllendirme, istenmeyen sonucu doğuran davranışları da cezalandırma söz konusudur.

Kişinin davranışının içgüdüsel olmadığını söyleyen Skinner, davranışın kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarınca biçimlendiğini ileri sürmektedir. Bireylerin dürtü, ihtiyaç, tutum gibi içsel durumları gözlemlene olanağı olmadığına göre, bunları davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan ileriye gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre izlenerek (incelenerek) davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konulabilir.

⁶⁷ Luthans, a.g.e., s. 367.

Davranışın sonucunda elde edilen aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığı olumlu pekiştirir.

Konuya yönetici açısından baktığımızda; yöneticilerin ödüllendirme yoluyla istenen işletme amaçlarına yöneltilmesi söz konusu olabilir. Eğer yönetici işletme amaçlarına uygun hareket eder, işletmede verim artışına neden olursa, işletme tarafından terfi, prim, ücret şeklinde ödüllendiriliyorsa, söz konusu yönetici daha iyi ve kaliteli iş çıkarımı yolunda pekiştirilecek ve başarısı daha da artacaktır. Bu durum olumlu pekiştirme olarak nitelendirilebilir. Böylelikle davranışların biçimlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Aynı şekilde arzu edilmeyen davranışta bulunan yöneticinin üstü tarafından maaş indirimi, görev ve sorumluluk azaltılması gibi davranışlara maruz bırakılması olumsuz pekiştirici faktörler olarak rol oynayacaktır. Yöneticilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir.

“Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilir. Burada ödüller güçlendirilen durumundadır, amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktadır. Bu ödülleri yönetici deneme-görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüllerde farklı olacaktır. Para, şilt, ücretli izin gibi ödüller güçlendirici ödüllerdendir”.

Ceza yönteminin kullanılmasına Skinner taraftar değildir. İnsanlar etken, üretken, yaratıcı davranışın etkili yollarla pekiştirildiği bir çevrede mutlu, huzurlu bir yaşam sürdürürler. Ceza, gerginlik ve endişe yaratır. Ayrıca cezalandırana karşı saldırganlık da yaratabilir.

Skinner, davranış düzeltilmesine ilişkin uyarıların bireye belirli ya da değişken aralıklarla, belirli ya da değişken oranlarla uygulanmasına göre motivasyonunun farklı olacağını ifade etmiştir.

Yöneticilerin ödüllendirme yoluyla istenen işletme amaç ve stratejilerine yönelmesi sağlanabilir. Yöneticiler maaş, terfi, prim yoluyla ödüllendirilirse, yöneticinin başarısı daha da artacaktır.

Skinner'in Maslow'dan ayrıldığı nokta, dışsal faktörlerin davranışları etkilediğini söylemesidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin de, davranış düzeltimi teorisi de denmesinin sebebi, bireyin davranışlarını dış etmenlerle istenen yönde düzeltilmesini sağlayacak olmasıdır.

Davranış düzeltimi modelinin işletmelerde pek geçerli olmadığı söylenebilir. Zira insan unsurunu hafife alan, bireyi oldukça basit ve ilkel bir yaratık olarak düşünen, davranışlarını dış faktörlerden, çevreden etkilendiğini kabul eden bir yaklaşımdır. İnsanın zeka gibi kendine özgü nitelikleri, kendini denetleme özelliği ve davranışının yalnızca dış etmenlere bağlı olmaması gibi hususlar göz ardı edilecektir.

3.4.2. Beklenti Teorileri

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş(beklenti) teorileri gelmektedir.

Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti modeli; insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır.

Vroom, modelini iki temel kavrama dayandırır.

- a. Belli bir davranışa yöneldiği zaman, belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,
- b. O sonucun kişi için çekicilik derecesi.

Bu iki etmen motivasyonu belirler. Bunlardan birisi yoksa o konuda motive edilmeyecektir. Örneğin personelin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sunucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya motive edilmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin personel hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, personelin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır.

Bu teoriye göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bu teori işletme davranışının nedenleri arasında bazı bilimsel varsayımları kabul eder.

Bu varsayımlar;

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel şartların birlikte etkisiyle oluşur ve yönlendirilir. Gerek bireyin kişisel özellikleri, gerekse çevre şartları birey davranışı için tek başına yeterli değildir.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaçlara, arzulara ve amaçlara sahiptir. Bunun yanında birey hedeflediği ödül yapısı açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanlar kendilerinin arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak durumundadırlar.⁶⁸

Bu teoride kilit oynayan üç kavram mevcuttur.

1. Bireyin her davranışının sonucunda bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanacağı veya bu ümit ele işe başlayacağıdır.

⁶⁸ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 313.

2. Her ödülün ve cezanın her bireye göre ihtiyaç ya da şiddetinin olmasıdır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir.
3. Bireyin göstereceği çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma ihtimalidir. Bu ise bireyin daha çok çalışıp daha çok ürettiği takdirde elde etmeyi düşündüğü ödülleri arzulama derecesine bağlıdır.

Yönetici işletmede çalışmayı ve başarıyı kendi istemeli ve arzu etmelidir. Başarılı olmayı istemek, işte başarıya ulaşmanın ilk temel etmenidir. Bireyin başarısı için eğitim ve öğretimin yanında kişilik özellikleri de önemlidir. Bireylerin dışa dönük kişiliğe sahip olmaları onları daha başarılı, içe dönük olmaları ise daha başarısız yapmaktadır. Bireyin rolü açık olarak belirtilmelidir. Başarıyı etkileyen üç temel etmen; bireyin motive edilmiş olması, gerekli yetenek ve özelliklere sahip olması ve açık bir biçimde rolünü anlaması olarak belirtilebilir.

Bu kuramın temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Birey, göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Birey, başarı sonucunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır.
- Birey, kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.⁶⁹

Beklenti teorisini en basit şekliyle açıklarsak, insanların yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri, ümitleri vardır. Bireyler bu beklenen sonuçlara bir takım değerler yöneltirler. Vroom, belirli hareket biçimlerinin belirli sonuçlar doğurduğunu ileri sürer.

Vroom, beklentiye; eylem ve sonuç arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlar.

Bir kişinin bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır.

⁶⁹ Eren, a.g.e., s. 387.

* Kişinin ödülü arzulan derecesi (Valens): Kişiden kişiye değişir. Valens -1 ile +1 arasında değişmektedir.

* Bekleyişi : Kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. 0 ile +1 arası değişen değerdir.

Motivasyon = Valens x Bekleyiş

Valens ve beklentisi yüksek olan bireyin motivasyonu kolay olacaktır.

Kuramsal olarak beklentiler 0 ve 1 olarak değerlendirilir. Belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti 0, belirli bir davranışın belirli sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında ise bu değer 1 olacaktır.

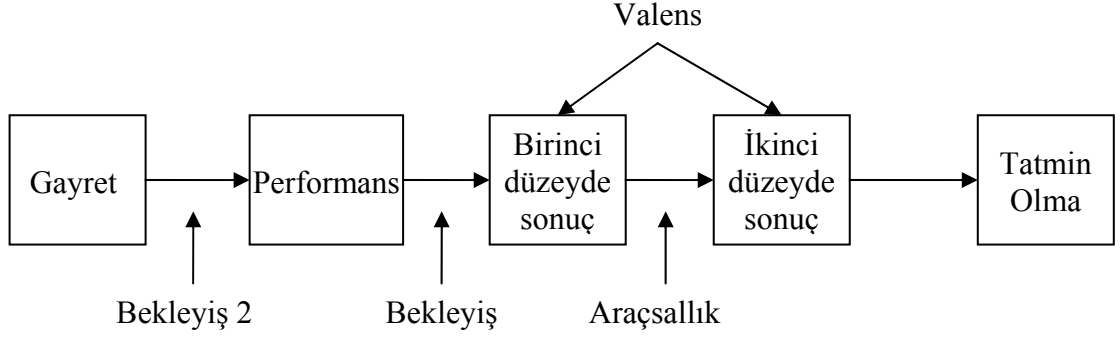
Vroom'un kullandığı ikinci kavram ise tercih edilebilirlik kuramıdır. Tercih bireyin iki sonuçtan birine karşı duyduğu istek derecesi olarak belirtilir. Vroom'un tercih kavramı ise, bireyin işinde olan hareketinin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ve negatif bir değeri ifade etmektedir.⁷⁰

Vroom'a göre birey birinci düzey sonuçlarla ilgili seçeneklerle karşı karşıya kalır ve davranışını birinci düzey sonuçlar ile ikinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkinin derecesine göre yapacaktır. Bireyin motivasyonu için ikisi arasında ilişki olduğuna inanması ve algılaması gerekmektedir.

Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performansı da belirli ölçüde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuçtur. Örneğin; kişinin maaşının artırılması birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçlar gerçekleştirmede bir araçtır. Örnekteki maaş esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek

⁷⁰ John P. Campbell ve Robert D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology"; içinde bulunduğu eser D. Dannette Marvin, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally College Publishing, Chicago, 1976. s. 74.

başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Yani araçsallık birinci kademe kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder.⁷¹



Şekil 1.6. Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, a.g.e., s. 38.

Yöneticinin davranışlarının işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirilmesi için ileriye dönük beklentilerin olumlu olması gerekir. Yöneticinin istediği statüye, ödüle ulaşmasına olanak verilmesi halinde motivasyon gücü fazla olacak, bu da onun daha verimli ve etkin çalışmasına olanak verecektir.

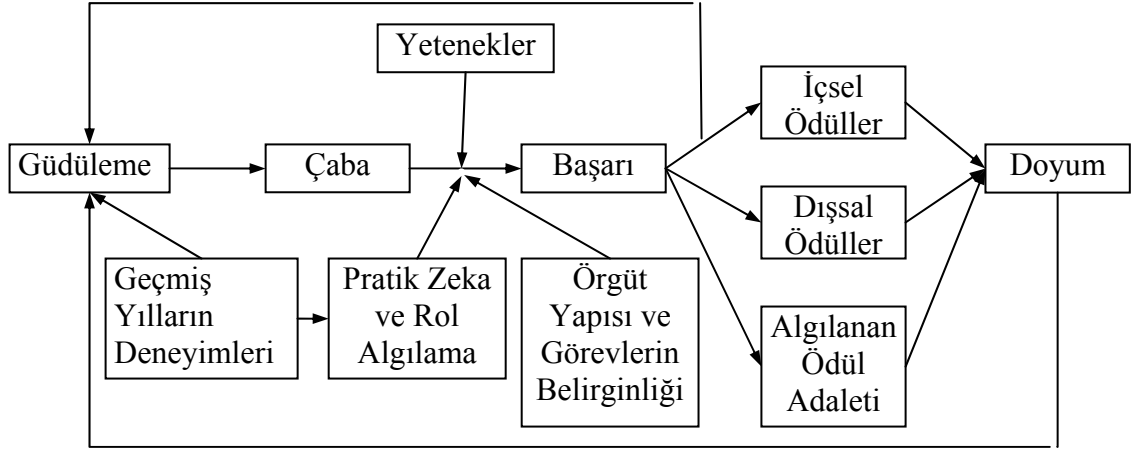
Yöneticilerin gelecekle ilgili düşünceleri, beklentileri psikolojik durumuna göre değişebilecektir. Bu nedenle yöneticinin olumlu yönde etkileyecek bir çalışma ortamı yaratılmalı ve yönetici işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde motive edilmelidir.

3.4.2.2. Lawler - Porter Modeli

Vroom'un bekleyiş (beklenti) teorisi Lawler - Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle teori onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır.

⁷¹ Koçel, a.g.e., s. 381.

Lawler'in motivasyon modeli başlıca iki temele dayanır. Bilinci çalışanların görevindeki çabalarını etkileyen faktörlerin bilinmesi, ikincisi çabalar ile uygulama arasındaki ilişkiyi etkileyen faktör.



Şekil 1.7. Lawler-Porter'in Ümit Teorisi (Şematik)

Kaynak: Eren, a.g.e., s. 395.

Bu teoride, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlere ilişkin beklentilerin iş başarımı üzerindeki etkileri incelenir. Bunlar şunlardır;

Çaba: Bireyin bir işi yapmak için harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji miktarıdır.

Yetenek: Kişinin başarısını etkileyen kişilik özellikleridir.

Rol Algıları: Kişilerin başarılı olmak için işlerini nasıl yapmaları ve ne şekilde çalışmalarını gerektiği konusundaki subjektif görüşlerini içerir.

İş Başarımı: Personelin işte gösterdiği çabasının ürünüdür.

Çabanın Ödülle Sonuçlanma Olasılığı: Kişinin çabalarının ödülle sonuçlanmayacağı konusundaki beklentisini içerir.

Ödüller: Çalışanların elde etmek istedikleri sonuçlar ödül olarak kabul edilir.

*İçsel Ödüller: Başarılı bir çalışma yapma gibi kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir.

*Dışsal Ödüller: Ücret artışı, yükselmelerdir. Personelin dışında olan işletmece verilen ödüllerdir.

Ödülün Değeri: Bu değişken çeşitli amaçların kişisel çekiciliğini gösterir.

Algılanan Ödül Adaleli: Kişinin çabası karşılığı olması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır.

Doyum: Elde edilen ödüllerle algılanan adil ödüller arasındaki ilişkiyi gösterir. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çoksa, kişi, doyumlu olacak, aksine elde edilen ödüller algılanan ödüllerden azsa doyumsuz olacaktır.

Kişinin yüksek gayret göstermesi, yüksek bir performansla sonuçlanamaz. Burada iki değişken önemlidir. Birincisi bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret gösterirse gösterebilir başarılı olamaz, ikincisi kişinin kendisinin aldığı rolle ilgilidir. Rol beklenen davranış türüdür. İşletmelerden personeli belirli roller beklediği gibi, üstlerde astlardan belirli roller beklemektedirler.

Burada rol, işletmede çalışan performans gösterme için belirli rol anlayışına sahip olmalıdır. Yoksa rol çatışması ortaya çıkar ve performansı etkiler.

Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir.

Yönetici personelini motive edebilmek için Vroom modeline ek olarak şu hususlarda dikkat etmelidir.

- Personel, kendilerinden beklenen performanslarına göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- Personelin ödül ile performans ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlemeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.⁷²

Yönetici motivasyonunun en üst seviyeye ulaşması, ancak yönetici kendi potansiyelini anladığı zaman sağlanabilir. Motivasyon üst yönetim seviyesinde en yüksek seviyeye ulaşır. Bunun nedenini motivasyonun ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine bağlayabiliriz. Yöneticiler işletmede üst seviyelere çıktıkça doyum sağladıkları ihtiyaçlar değişir. Örneğin; takdir edilme, yaratıcılık gibi. Üst yönetim işletmelerde kararları veren bir basamak olduğundan ve organizasyonun genel uygulamasından sorumlu kişileri oluşturduğundan, üst yöneticiler arasında motivasyon faktörleri çok önemli duruma gelir.

Bekleyiş teorisi yöneticilerin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olup, hangi ödüllerin motivasyonu olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliğe bağlı ve genelleştirilemez.

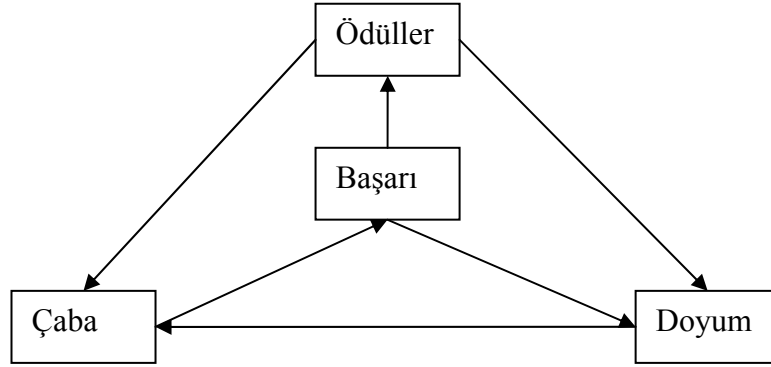
3.4.2.3. Cranny ve Smith'in Ümit Teorisi

Cranny ve Smith adlı düşünürler ümit teorisinden etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlar ve ümit teorisini teknik terimler kullanıldığını ve motivasyon sorununu karmaşık hale getirdiğini düşünmüşlerdir. Bu karmaşıklık ise, uygulamalara ters düşmektedir. O halde, ümit teorisinde adı geçen çaba, doyum,

⁷² Koçel, a.g.e., s. 383.

başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir.⁷³

Burada ödül doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirmektedir. Üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Basan modelinin artışında yer almakta, Ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Ödüllendirme yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur.⁷⁴



Şekil 1.8. Cranny – Smith'in Süreç Modeli

Kaynak: Eren, a.g.e., s. 395.

Çaba ise, mutlaka ödüllerden etkilenmekte ve ödüllerin sağladığı doyum oranında gerçekleşmektedir.

Başarılı durumlarda ödüllendirme uygulanmalıdır. Ödüllendirme başarı için yeterli olmamakta, bu başarıyı sağlayacak yetenekli, becerikli, bilgili kimseler

⁷³ Eren, a.g.e., s. 395.

⁷⁴ Eren, a.g.e., s. 396.

bulmak gerekli olmalıdır. Bu yönden davranışların olumlu, olumsuz pekiştirilmesini sağlar. Olumlu pekiştirme işletme için istenilen davranıştır.⁷⁵

İşletme amaç ve stratejileri personele duyurulmalıdır. Belirli aralıklarla toplantılar yapılarak, amaç ve stratejilerin neler olduğu ilave düşüncelerin olup, olmadığı personele sorulmalıdır. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği konusunda çalışanların fikirleri alınmalıdır. Böylece personel işletmeyi ve görevini daha çok benimseyecektir.

3.4.3. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Adams'ın Ödül Adaleti Teorisi, çalışan yöneticinin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o kişinin katkıları olarak tanımlamaktadır. Ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yükselme olanakları, statü işletmenin çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir. Katkılar ve ödüller yöneticinin işletmeye bağlanmasını, sevmesini sağlamaktadır. İşletmeye bağlanan yönetici işletmenin başarı sağlaması ve ayakta uzun yıllar kalması için büyük çaba harcar.⁷⁶

Adams'ın geliştirdiği bu kavram; parasal ödüllere bir hayli önem verir. Bireyin yaş, statü, eğitim, ustalık gibi girdileri karşılığında aldığı şey ödüdür. Her birey kendi katkı/ödül oranını, diğer kişinin katkı/ödül oranıyla karşılaştırdığında arada bir açıklık varsa birey bundan hoşnutsuzluk duyar ve telafi yoluna gider. Eğer aradaki fark aleyhine ise işi yavaşlatır, lehine ise çok çalışmaya teşvik edilir. İşletmede ödül dağıtımında herhangi bir eşitsizlik yoksa bireyin motivasyonu üzerinde bir olumsuzluk görülmecektir.⁷⁷

Karşılaştırma genellikle bireyin, çaba ile sonucu kapsayan bir çeşit oran oluşturması ile gerçekleşir. Çaba; işi başarmak için sarf edilen gayret ve emek, sosyal statü vb. gibi. Sonuç ise; ücret, maaş, terfi, statü sağlama vb. gibi olabilir.

⁷⁵ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 316.

⁷⁶ Edward D. Lawler ve Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," **Industrial Relations**, C. 7, S. 5, October, 1967, s. 23.

⁷⁷ Luthans, **a.g.e.**, s. 199.

Aşağıdaki tablodaki iki durum bu eşitsizlikleri ifade etmektedir.

Tablo 1.5. Kişinin ve Başkalarının Katkı/Ödül Oranlarının Karlaştırmalı Eşitsizlikleri

$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} < \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarf ettiği Gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf ettiği Gayret}} > \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Sarf ettiği Gayret}}$

Kaynak: Koçel, a.g.e., s. 384.

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

Araştırmalar kişilerin, ödülleriyle katkılarını, yalnız öteki kişilerle karşılaştırarak değil, kendi iç ölçütlerine göre değerlendirerek de eşitsizliğe düşebileceklerini göstermiştir. Eşitsizliğin doyumsuzluğa, işe gelmemeye ve personelin değişimine yol açmadığı gözlemlenmiştir.

Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şöyle gruplara ayırmak mümkündür.⁷⁸

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışına),
- Sonucun değiştirilmesi (yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının, mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s. 385.

- İşi terk etme (istifa, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmağa zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Yöneticilerin yaptıkları iş karşılığı işletmelerden aldığı menfaatlerin diğer yöneticilerle karşılaştırır. Menfaatlerde farklılık varsa yöneticiler arasında gerginlik, huzursuzluk doğmasına neden olur. Eğer adaletsizlik yoksa yöneticinin motivasyonu üzerinde olumsuzluk görülmecektir. Yöneticiler arasında dengeli ödül dağıtımı işletmenin başarısı için gereklidir. Özellikle aynı kademedeki çalışan yöneticiler içindir.

Yönetici kendisi ile diğer yöneticilerin arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman etkin olarak çalışır. Eğer yönetici eşitsizliğin devam ettiğine inanırsa işletmeden ayrılma kararı verebilir. Çünkü sosyal ilişkiler olumsuz yönde etkilenir ve kişi yalnızlığa itilmiş olur.

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler işletmelerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir.⁷⁹

Yöneticinin işletmeye bilgi ve yetenekleri doğrultusunda başarılı çalışmaları ile yaptığı, katkılar, işletme tarafından maddi ve manevi (prim, terfi, gibi) ödüllerle karşılık verilerek motive edilmektedir. Burada önemli olan ödülün dozunu iyi ayarlamaktır. Aksi halde olumsuz motivasyonlara yol açabilir.

3.4.4. Edwin Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir.

⁷⁹ Eren, a.g.e., s. 394.

Bireyin belirlediği amaca ulaşmadaki kararlılığı, amacın kolay yada zor olması, motivasyonu etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.⁸⁰

Amaca ulaşma isteğinde kararlı olma ve bunun için gerekli çabayı gösterme yöneticilerde bulunması gerekli özelliklerdir. Ancak bu şekilde işletme stratejilerine ulaşmada verimli ve etkin olması mümkündür.

Burada amaçlara göre yönetim olgusundan söz etmek mümkündür. İşletmede üst ve astların amaçları birlikte belirlediği, sorumluluk, amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin incelendiği bir süreçtir. Yöneticilere kendi inisiyatiflerini kullanmaya olanak verilmesi motivasyonun ve işletme amaçlarını gerçekleştirilmesini artırmaktadır.

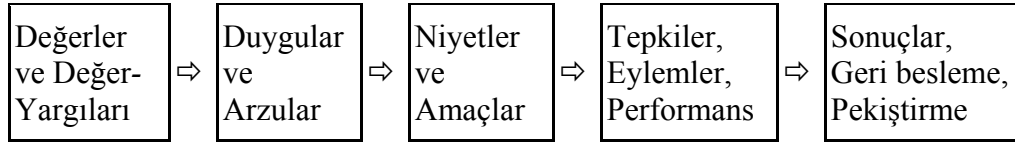
Amaçların motivasyondaki rolleri ve bireysel, örgütsel amaçların üzerindeki etkisi başarıyı artırmaktadır.

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını artırmaktadır.
- Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı, çalıştırılmasını gerektirecek ve başarıyı artıracaktır.
- Bireysel amaç ile işletme amaçları çatışmamalıdır. Çatışması başarısızlığı, uyum ise başarıyı getir. İşletme amaçlarına bireylerin katılımı durumunda çatışma azalacaktır.

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s. 386.

- Yöneticiler işletme amaçlarına ne kadar ulaştıkları hakkında birbirlerine bilgi vermelidir. Birey her zaman hızlı ve rasyonel davranmaz. Bütün bu teoriler işletme ve yöneticilere bireyler hakkında bilgi vermektedir.⁸¹

Yönetici açısından önemli olan, işletme amaçları ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluktur.



Şekil 1.9. Locke'un Bireysel Amaçlar Teorisi

Kaynak: Luthans, a.g.e., s. 194.

3.5. Z Teorisi

X ve Y teorisinde insanların niçin değil de nasıl davrandıkları konusunun incelenmesine ağırlık verilmiştir. İnsanlar devamlı gelişen, değişen varlıklardır. İşletme amaç ve stratejilerine ulaşmak için insanların bu dinamik niteliklerinden faydalanmaktadır.

Z teorisinde insan, X ve Y teorisinde olduğu gibi statik, yönlendirilebilen varlıklar olarak değil, rasyonel, belli davranışlar doğrultusunda arzu ve istek gösteren değişken yapıları varlıklar olarak ele alınır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine paralel olarak para, rekabet, takdir, cezalandırma, karar almaya katılma, tanınma, kara iştirak ve güvenlik gibi motivatörler endüstride en önemli motivatörler ise de ihtiyaçların insandan insana ve zaman itibarıyla değiştiği de bir gerçektir. Burada önemli olan insanın nasıl davranış gösterdiği konusunun ön planda olmasıdır. İnsan davranışlarının zaman içerisinde değişime uğrayacağı göz önüne alınarak işletmelerde motivasyon araçları duruma uygun hale getirilmelidir.

⁸¹ Eren, a.g.e., s. 378

Z teorisiyle McGregor'un X ve Y teorileri, insana bakış açısından zıt olmakla beraber yönetim felsefesi açısından benzerdir. McGregor'a göre para, malzeme, teçhizat, insan gibi üretim faktörlerinin yönetim ve organizasyonundan yönetim sorumludur.

Z teorisi ise, insana bakış açısından daha farklıdır. Çalışanların yönetime katılımı söz konusudur.

Z teorisini uygulayan işletmelerde, işletme ile çalışanlar arasında güçlü bir ilişki kurulmuş ve işletmeler çalışanlara olağan üstü sorumluluk vermiştir. Kişilere duyulan güven onların işletmeye büyük ölçüde bağlanmalarını sağlamıştır,

Z Teorisi işletmelerin kendi gelenek, ideal ve kültürlerini geliştirmeye yönelik olup, bir aile ortamı yaratmaktadır. Bu aile ve kültür, işletme içindeki çalışanları ve yöneticileri uyum içinde birbirlerine bağlamaktadır. İşletme değişen durumlar karşısında yeni karar alma, verme ve işletme içi iletişim gelişmektedir. İşletme içindeki iletişim sayesinde kişiler birbirini daha iyi tanıyacak, haberleşme ile işletme amaçlarını daha kolay yerine getirecektir.

Z teorisi işletmeyi başarılı ya da başarısız yapan nedenleri bulmaya çalışır. Bu nedenler S ile başlayan 7 etmen altında toplanır.

Strateji: Amaçları başarmak için kaynakların kullanılmasını düzenleyen planlar ve faaliyetler,

Structure (Yapı): İşletmenin örgütleniş biçimi,

Sistemler: Yöneticilerin karar verme, değişkenleri uygulama ve diğerleriyle iletişimde bulunmada kullandığı politika, usul ve yöntemler,

Staff (Personel): Çalışanların demografik özellikleri.

Skills (Beceri): Kilit personelin ayırıcı yetenekleri.

Style (Tarz): İşletme amaçlarını başarmada kilit yöneticilerin davranış biçimleri, işletmenin kültürel stili,

Superordinate Goals (Belirlenenler üstünde Amaçlar): İşletmenin toplam görevi-bireysel işletme amaçlarının birleştiren yol gösterici değer ve ilkeler.

Strateji, Yapı, Sistemler etkili bir yönetim için işletmenin ağırlık verdiği daha geleneksel öğelerdir. Personel, Stil, Tarz, Belirlenenler Üstünde Amaçlar ise, yeterince açıklanmayan etmenlerdir. Bütün etmenler yeterince açıklanırsa işletme başarılı olur ve amaçlarını gerçekleştirebilir.

Z teorisi insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğuna dayanmaktadır. Teori Z'ye göre işletmelerde insanların davranışlarını 4 veya daha fazla safhalara ayırarak incelemek gerekir.⁸²

3.5.1. Katılık Aşaması Pütanist Safha

İnsanların temel ihtiyaçları güvenlidir. Birey güvenliğini tehlikeye sokacak her türlü faaliyetin karşısında olacak, güvenliğini sağlamak için gerekli tedbirleri alacaktır. Birey bilinmeyen ve yeniliğe karşı direnir. Bu bireyler için statik işletmeler en idealdir. İşletmelerdeki statik dengeyi bozacak sistem ve insanlara muhalefet edecek, güvenlikleri konusunda çok titiz davranacaklardır. Bu aşamada birey, baskı ve kurallara körü körüne uyma gibi davranışlar gösterir.

3.5.2. İktidar (Kuvvet) Safhası

Birey davranışlarında yön veren unsur kuvvettir. Birey başkalarından ne yardım görmeyi ne de başkalarına yardım etmeyi ister. Diğer insanları egemenliği altına almaya çalışır. Başarı için risklere atılır.

⁸² J. M. Rosenfield ve M. S. Smith, "The Emergence of Management Theory Z," **Personnel Journal**, Oct. 1965, 44, s. 489-494.

3.5.3. Gruplaşma Safhası

Bireylerde grup halinde çalışma eğilimi yüksektir. Bireyler kendini grupla tanımlar, grup olarak kabul görmeyi ve tanınmayı isterler. Amaç grupta ahenk sağlamaktır.

3.5.4. Serbesti Safhası

Birey davranışlarında, korkusuzluk ön plandadır. Bireyin grup bağımlılığı yoktur. Rekabet konusunda takipçi değil rehber olmak isterler. Bireyi korkutucu ve zorlayıcı kurallar yoktur. Bireye en geniş serbestlik tanınmalıdır.

Bireyler bir safhada olabileceği gibi birkaçında birden olabilir. Her safhadaki bireye safhasına uygun davranışta bulunulmalıdır.

İşletmeler kabul edilir, ücret, terfi sistemi oluşturmalı ve personel eğitime-geliştirilmesine önem vermelidir.

Yöneticilerin yahut yönetici adaylarının yetiştirilmesinde geleneksel birçok metotlar vardır. Yöneticiler kabiliyet ve ustalıklarını geliştirmelidir. Bu yetenekler kendiliğinden otomatik olarak elde edilmeyip, eğitim, tecrübe ile kazanılır. Yöneticilerin ileriye görme, karar alma, çalışanları motive edilme gibi kabiliyetleri geliştirilmiş olur.

Yönetici peşin hükümleri bir tarafa iterek, insanların davranış şekillerini inceleyip ve buna göre yönetime yön vermelidir. Yöneticiler işletme politika ve amaçlarına uygun bir ödeme sistemi kurmak ve uygulamak zorundadır. Bu sistem esnek olmalıdır. Koşullara göre değiştirilmelidir.

Z Teorisi Maslow'un teorisine benzer bir sıralama öngörmekle beraber, gereksinmelerin bireyden bireye ve zamana göre farklılık gösterdiğim vurgulayarak ondan ayrılmaktadır.

Z tipi işletmelerin başarılı olabilmesi için şu hususlara dikkat edilmelidir.

- İşletmenin planlarının periyodik kontrolleri yapılmalıdır.
- İşletmenin amaçları stratejileri açıkça tanımlanmalıdır.
- Yöneticiler işletmeyi ve kişisel rollerini çok iyi anlamalıdır.
- Yöneticiler yeteneklerini geliştirmeli ve personelin kişisel becerisini geliştirmesine olanak vermelidir.
- Personel başarısını değerlendirmede zaman uzun tutulmalı ve objektif olmalıdır.
- Yöneticiler ve tüm personel belirli bir konuda uzmanlaşma yerine geniş alanlarda mesleki gelişimleri teşvik edilmelidir.
- Yöneticiler personelin katılmasını sağlamalıdır.
- Yöneticiler personeli işteki davranışları ile değil, bir bütün olarak ele almalıdır.

Z teorisi, insanların birlikte daha verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiğini göstermektedir. Bir işletmede personelin daha çok çalışması, verimlilik artışını göstermez. Verimlilik, en çok faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesiyle ve çalışanlara inisiyatif verilmesiyle çözülebilecek bir problemdir.

Z teorisinin temeli çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır.

3.6. Bilgi Kuramına Göre Motivasyon

Örgütsel ilişkiler işsahibi (örneğin işveren) ile işyapan (örneğin işgören) arasındaki ilişkilere dayalı bir modele dayandırılabilir. İşsahibi hangi işlerini işyapana vereceğini belirler ve işyapana bunu bir sözleşme taslağı halinde belirli bir ödeme planı ile önerir. Eğer işyapan bunu red ederse dışsal bir rezervasyon değeri

kazanır fakat eğer kabul ederse beklenen faydasını maksimize edecek bir zahmet düzeyini de seçmiş olur.

İş sahibi bu ilişkide karar verme sorunlarını da çözme durumundadır. Örneğin iş yapmanı daha verimli yapması için (müşteriler, teknoloji veya rakipler hakkında) ne kadar bilgiyi iş yapana göçermesi gerektiğine karar vermelidir. İş yapan açısından optimum durum bu bilgi göçeriminin maksimum olduğu durumdur. Bu göçerimin iş sahibine beşeri sermaye açısından iş yapmanın durumuna göre bir maliyeti de vardır.

Maliyet veya yatırım riskinin yanı sıra iş sahibi için iş yapanı bilgi göçerimi ile daha verimli yapayım derken iş yapanın aldığı bu bilgi ile kendi işini kurması (ve iş sahibine sıkı bir rakip olması) riski de vardır.

Genç girişimcilerin kurdukları şirketlerin %70'den fazlasının eski iş sahiplerinden aldıkları başarı vaat eden fikirler üzerine kuruldukları göz önüne alınırsa, bu bilgi göçeriminin iş yapana dışsal bir rezervasyon değeri kazandırmadığı fakat göçerimin miktarına bağlı olarak içsel bir dış seçenek kazandırdığı görülür.

Bilgi göçerimi üretim teknolojisi riskine (her ne kadar hem iş sahibi hem de iş yapan ayrı ayrı risk-nötr olsalar da), pazarın büyüklüğüne, üretim maliyetine, iş sahibi-iş yapan arasındaki ilişki tipine (iş bölümü veya takım çalışması gibi) ve iş yapanın aldığı bilginin iş sahibi ile rekabetinde ona karşılaştırmalı bir üstünlük (göreceli karlı bilgi) mü yoksa hem de mutlak bir üstünlük (mutlak karlı bilgi) mü sağlayacağına dayanır. Göreceli karlı bilgi (örnek olarak; iş sahibinin yönetim tarzının güçlü ve zayıf yönlerinden edinilen bilgiler ve çıkarılan dersler, teknolojik yenilik, müşteriler hakkında bilgi) iş yapanın pazar payının iş sahibinininkinin hilafına büyütür. Mutlak karlı bilgi (örnek olarak; iş yapanın iş sahibinin yaptığı aynı ürünü farklı yerlerde yapması veya aynı teknolojiyi gerektiren farklı bir ürün yapması) iş yapanın iş sahibinin karları ile çatışmayacağı ve rekabet etmeyeceği işlere yöneliktir.

İş sahibi ile iş yapan arasındaki ilişkiye göre bilgi göçerimi ile örgütün hiyerarşik yapısı arasında bir ilişki vardır. (Fiziksel) Sermaye-yoğun sektörlerde dik

ve derin hiyerarşiler oluşurken emek-yoğun sektörlerde düz ve sığ hiyerarşiler oluşur.

Monopol durumundan iş sahibi, iş yapmanın rekabeti karşısında, işini kapatıp pazardan çekilmek zorunda kalır. Veya bir düopol de oluşabilir. İş yapmanın yeni iş kurması, yeni iş kurmanın maliyeti veya piyasaya giriş engelleri ile belirlenir.

Verimlilik ve rekabet etkilerinin yanı sıra sıkıştırma etkisi de vardır. Sıkıştırma etkisine göre bilgi göçerimi iş sahibi için o kadar da çekici bir yol değildir. Böylece bilgi göçeriminin olmaması iki taraf için de birbirlerinden ayrılarak rekabet etmeleri durumunda daha kazançlı bir pozisyon yaratır. Bilgi göçerimi olması halinde haksız rekabet olur. Böylece taraflar bilgi göçerimine değil gizli kartel durumuna yönelirler. İş sahibi açısından sıkıştırma etkisinin kullanılmasının iş sahibi-iş yapma ilişkilerine kıyasla 2 rekabet avantajı sağlar.⁸³

(1) Bilgi göçerimi ile iş yapma verimliliştirilirken rekabet etme riski karşısında daha fazla ödeme yapılmasını gerektirir.

(2) Ayrılmakla (gizli kartel) iş sahibi doğrudan kar eder. Rekabetin sonucunu eğer sıkıştırma değil şans belirlerse sıkıştırma etkisi daha yüksek olacaktır.

Bu bölümde motivasyon konusu işledikten sonra izleyen ikinci bölümde verimlilik konusu işlenecektir.

⁸³ Matthias Kräkel, "Withholding of Knowledge in Organizations," **Schalenbach Business Review**, ZFBF, July 2002, 54, 3, s. 221-242.

İkinci Bölüm

MOTİVASYONUN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

1. Verimlilik Kavramının Anlamı ve Kapsamı

Bu bölümde verimliliğin tanımı yapıp, terminolojisi ele alındıktan sonra verimlilik türlerine değinilmektedir.

1.2. Verimliliğin Tanımı ve Terminolojisi

Verimlilik aslında bir amaçtır. Bireysel, örgütsel ya da toplumsal bir amaç olarak kabul edildiğinde verimlilik, bu amacı benimseyen insanların, kendi ilgi ve konumlarına bağlı olarak, bu terime farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Verimlilik kavramına toplumsal düzeyde yaklaşan bir ekonomist, diğer taraftan kendi işletmesinin performans ve karlılığı çerçevesinde düşünen bir girişimci ya da doğrudan yapılan işin ölçülmesi ile ilgilenen bir mühendis, bu kavramı farklı açılardan ele aldıkları için her birinin verimlilik algılayışı birbirinden farklı olmaktadır. Aynı şekilde verimliliğin anlamı, hem endüstriyel gelişmenin çeşitli aşamalarında hem de çeşitli kültürlerde farklılık göstermektedir. Yine de çeşitli uluslararası kuruluşların verimlilik tanımları genelde birbirine yakın sayılabilir:

ILO (International Labor Organization- Uluslararası Çalışma Örgütü) kaynaklarına göre verimlilik, içinde bulunulan kapsama uyum gösterecek şekilde sürekli yeniden yorumlanması gereken çok-boyutlu, evrensel ve dinamik bir kavramdır. Verimlilik müşteri, örgüt ve toplum için katma değer yaratacak şekilde iyileştirilmelidir. Verimlilik duruma göre tepki göstermemeli fakat planlanmalıdır.

Bütün planlama işletmenin kurumsal sisteminin ve uygulamalarının en derinine yerleştirilmelidir.⁸⁴

Uluslararası çapta verimlilik toplam faktör verimliliği olarak alınır (işçilik veya enerji verimliliği gibi kısmi verimlilikler yerine). Karşılaştırmalar üretim modeline dayalı olarak verimlilik ve fiyat ölçütlerine dayandırılırlar. OECD ve Birleşmiş Milletler (BM) projelerinde satınalma gücü parite (PPP- Purchasing Power Parity) endeksi kullanılır. Bu endeks gibi bir verimlilik endeksi geliştirilmektedir.⁸⁵

Temelde dar anlamında üretim odaklı bir kavram olan verimliliğin en yaygın tanımı; mal ve hizmet çıktılarının, bu çıktıları elde etmek için sağlanan girdilere oranı şeklindedir.⁸⁶ Verimlilik, özünde etkinlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla beraber, randıman, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır.⁸⁷ Merkezine insan faktörünün yer aldığı verimlilik sorunsalının, doğrudan üretime endekslenmeden değerlendirildiği ve üretim kademesinde çalışanlarla birlikte işletmenin diğer fonksiyonlarında faaliyet gösteren işgörenlerin tam bir bütünlük içerisinde ele alındığı düzlemlerde, verimlilik giderek performans kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılan bir kavram olmaya başlamıştır.⁸⁸

Verimliliğin çıktılar ile girdiler arasındaki oran olduğu göz önüne alındığında, girdi miktarı aynı iken çıktıların artırılması ya da çıktı miktarı aynı iken girdilerin azaltılması yoluyla verimlilik artışı sağlanabilecektir. O halde verimlilik, örgütü

⁸⁴ R. C. Monga, "Managing Enterprise Productivity and Competitiveness," **Action Programme on Productivity Improvement, Competitiveness and Quality Jobs in Developing Countries**, Port of Spain (Trinidad and Tobago), International Labor Organization (ILO) Subregional Office for the Caribbean, 1999 Working Paper PMD-3, s. 1.

⁸⁵ Masahiro Kuroda, Kazuyuki Motohashi, ve Kazushige Shimpo, "Issues on the International Comparison of Productivity: Theory and Measurement," Chapter 2; **Industry Productivity: International Comparison and Measurement**, Paris, OECD, 01.10.1996, s. 32.

⁸⁶ Richard L. Daft, **Management**, Chicago, The Dryden Press, 1991, 2. B., s. 729.

John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, New York, McGraw-Hill, Inc., 1989, 8. B., s. 17,

John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994, s. 16.

William B. Werther ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Boston, Irwin-McGraw-Hill, Inc., 1996, 5. B., s. 9-10.

⁸⁷ İ. Metin Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayın No. 435, 1990, s. 36.

⁸⁸ Baş ve Artar, **a.g.e.**, s. 36.

amacına ulaştıracak olan iki çözümlü yolu aynı sonucu verecekse; bunlardan en ucuza mal olanın seçilmesi olarak da tanımlanabilir.⁸⁹ Buradan hareketle, verimlilik kavramının işletme yönetimi literatüründe tanımı; “en az harcama ve özveride bulunarak mümkün olan en yüksek üretim veya hizmeti gerçekleştirmek” şeklinde yapılabilir.

Mal ve hizmetlerin elde edilmesi için sağlanan girdilerin, hammadde, insan emeği, sermaye, malzeme, makine ve teçhizat, teknoloji ve enerji gibi kaynaklar olduğu göz önüne alındığında verimliliğin en geniş manadaki tanımı; doğada sınırlı olarak mevcut olan ve insan gereksinimlerinin tatmini için mal veya hizmet yaratılmasında kullanılan kaynakların etkinliğinin bir ölçüsü şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁹⁰

1.2. Verimlilik Türleri

Toplam ve kısmi verimlilik, parasal veya fiziksel verimlilik ve de ortalama veya marjinal verimlilik gibi çeşitli normatif ekonomide sözü geçen verimlilik tanımları aşağıda işlenmektedir.

Çıktının toplam girdilere veya ayrı ayrı her girdiye oranlanmasına göre Toplam Faktör Verimliliği veya Kısmi Verimlilik kavramları ortaya çıkmaktadır. Toplam Faktör Verimliliği, çıktıların, emek, sermaye, hammadde, enerji, makine gibi girdilerin toplamına oranlanmasıdır.

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Emek} + \text{Sermaye} + \text{Hammadde} + \text{Makine} + \text{Enerji}} \quad (2.1)$$

Kısmi Verimlilik ise, bu genel formülden hareketle, girdilerin ayrı ayrı ele alınarak çıktılarına oranlanmasıdır.

⁸⁹ Eren, **a.g.e.**, s. 126.

⁹⁰ Recep Kök, **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi (AÜ) Yayınları, No. 680, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Yayınları, No. 90. Araştırma Serisi, No. 81, 1991, s. 38.

$$\text{Hammadde Verimliliği} = \frac{\text{Üretilen Mal ve Hizmetler}}{\text{Kullanılan Hammadde Miktarı}} \quad (2.2)$$

$$\text{İşgücü Verimliliği} = \frac{\text{Bir Atölyede Üretilen Mal ve Hizmetler}}{\text{Kullanılan İşgücü Saatleri Miktarı}} \quad (2.3)$$

$$\text{Toplam Makine Verimliliği} = \frac{\text{Bir üretim kısmında üretilen mal ve hizmetler}}{\text{Harcanan Makine Saatleri Miktarı}} \quad (2.4)$$

Verimlilik oranına konu olan girdi ve çıktıların fiziksel ya da parasal olarak ifade edilmesine göre ise fiziksel verimlilik veya parasal verimlilik formülleri ortaya çıkmaktadır:

$$\text{Parasal Verimlilik} = \frac{\text{Girdilerin Parasal Tutarı}}{\text{Çıktıların Parasal Tutarı}} \quad (2.5)$$

$$\text{Fiziksel Verimlilik} = \frac{\text{Çıktıların fiziksel toplamı (ton, metre, birim, v.s.)}}{\text{Girdilerin fiziksel toplamı}} \quad (2.6)$$

Ortalama verimlilik, belli bir dönemi temsil için hesaplanan (temsili) verimlilik oranıdır. O dönemin toplam çıktılarının, girdinin dönem içinde kullanılan toplamına oranlanması ile elde edilir.

$$\text{Ortalama Verimlilik} = \frac{\text{Dönem toplam çıktıları}}{\text{Dönemde kullanılan girdiler toplamı}} \quad (2.7)$$

Marjinal verimlilik ise belli bir dönem içinde çıktıda görülen artışın, yine dönem içinde girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilir.

$$\text{Marjinal Verimlilik} = \frac{\text{Döneme Ait Çıktı Artışı}}{\text{Döneme Ait Girdi Artışı}} \quad (2.8)$$

2. Verimliliğin Benzer Kavramlar ile İlişkisi

Verimlilik, gerek etkililik, etkinlik, kârlılık, rasyonellik, performans, kalite ve optimallik gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi, gerekse örgütsel ve yönetsel başarının bir göstergesi olarak algılanması nedeniyle, işletme yönetiminde her türlü kaynağın nasıl kullanılması gerektiği konusunda sayısız stratejik varyasyona ve işletme genelinde daha iyiye ulaşmayı arzulayan bireysel, teknolojik, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır.

İş Tatmini ve Performans İlişkisi

İş tatmini ile işgörenin performans düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğuna ilişkin varsayımlar kanıtlanamamıştır.⁹¹ Bununla birlikte iş tatmini-performans ilişkisine yönelik üç ana yaklaşım vardır:

- 1) İş tatmini performansı artırır,
- 2) Performans iş tatminini artırır,
- 3) Ödüller hem iş tatminini hem de performansı artırır.

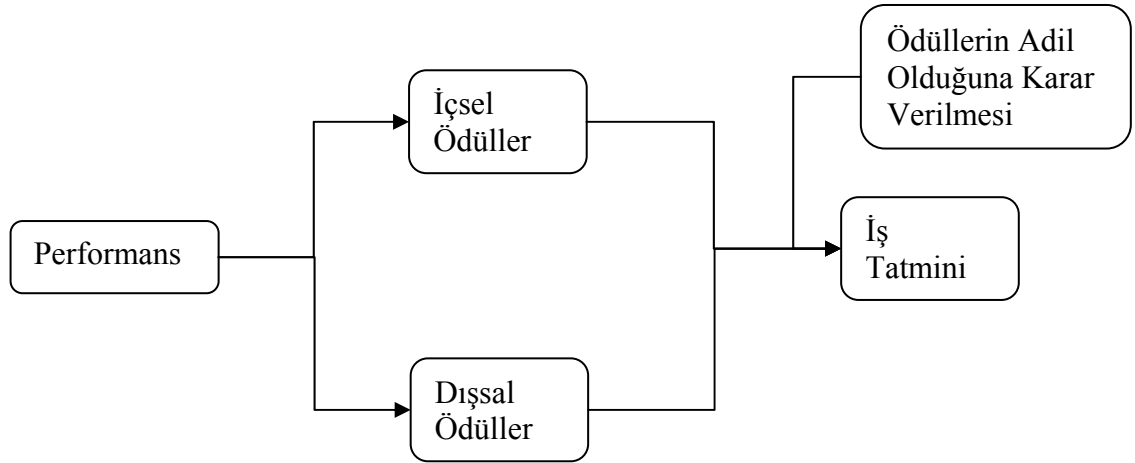
Araştırmalar, belli bir zaman ve noktadaki iş tatmini ile sonuçtaki performans arasında basit ve doğrudan bir ilişkinin olmadığını göstermektedirler.⁹² İş tatmini performansı artırmamaktadır, fakat bazı durumlarda iş tatmini performans ilişkisinin muhtelif derecelerde var olduğu görüşü de dile getirilmektedir. Örneğin vasıfsız, yarı vasıflı veya alt seviye çalışanlarına kıyasla, vasıflı, üst düzey ve profesyonel işgörenlerde bu ilişkinin ortaya çıkması daha muhtemeldir.

Performansın iş tatminini artırdığı görüşü, Edward D. Lawler ve Lyman W. Porter tarafından öne sürülmüş, yapılan bazı araştırmalar “performans-iş tatmini” ilişkisinin, “iş tatmini performans” ilişkisinden daha güçlü olduğunu ortaya

⁹¹ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 198, Başaran, **a.g.e.**, s. 235.

⁹² Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 198.

koymuştur.⁹³ Eğer işgören üstün bir performans sergilediğinde kendince önemli olan bir ödül alırsa sonuçta tatmin olacaktır. Bu ödül içsel veya dışsal bir ödül olabilir. Ayrıca işgören bu ödüller ile başka işgörenlerin aldığı ödüller arasında eşitlik olup olmadığına bakacaktır.⁹⁴ Aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere ödüllerin adil olmaması tatmin düzeyini azaltacak, dolayısıyla performans da düşecektir.⁹⁵



Şekil 2.1. Performans-İş Tatmini İlişkisi, Porter-Lawler Modeli

Kaynak: Lawler ve Porter, **a.g.e.**, s. 21.

Ödüllerin performans ve iş tatminine sebep olduğu görüşü, ödüllerin en uygun şekilde tahsisini (atanmasını) temel alır. Yapılan araştırmalar sonucunda yüksek ödüller alan işgörenlerin iş tatmininin de yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde düşük başarı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da, gelecekte daha fazla performansın ortaya konmasını sağlamaktadır. Buradan da anlaşılıyor ki, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin bu denli belirsiz olması biraz da ödüllerin araya girmesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte bu ilişkinin bütünü sürekli ve devingen bir

⁹³ Schermerhorn vd., **a.g.e.**, s. 148.

⁹⁴ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 33.

⁹⁵ Lawler ve Porter, **a.g.e.**, s. 20-28.

sistemdir⁹⁶ ve bu da iş tatmininin performans üzerindeki etkisini değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır.

İş Tatmini ve Verimlilik İlişkisi

Yıllardır iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermeye yönelik çabalar olagelmıştır. Başlangıçta Hawthorne araştırmaları böyle bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Bazı araştırmacıların çalışmaları da iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu sayılabilecek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır, fakat karşılıklarına ancak %15 gibi çok düşük bir korelasyon çıkmıştır.⁹⁷ Grup temelinde yapılan araştırmalarda ise en verimli işgörenlerin, en düşük iş tatminine sahip işgören grubu olduğu görülmüştür. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda ise, iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu ilişkinin, tekdüze işleri yapan vasıfsız veya yarı vasıflı işgörenlerde değil, karmaşık ve zor işlerde çalışan, yüksek vasıflı ve kendini işine kaptırmış işgörenlerde ortaya çıktığını öne sürmüştür.

Herzberg'in çift faktör teorisine göre ise göreceli bir iş tatmininin mevcudiyeti yüksek verimliliği tek başına garanti edemez. Çünkü işgören verimliliğine etki eden iş tasarımı, örgüt hiyerarşisi gibi unsurlar da hesaba katılmak durumundadır. Bunun yanında eğer iş tatmini mevcut değil ise uzun vadeli verimlilik hedeflerine ulaşmak çok zor olacaktır.

Bireysel farklılıklar göze alınarak yapılan çalışmalarda ise bireyler;

- işinden tatmin olduğu zaman sıkı çalışanlar
- hiçbir şeyi kendine sorun etmediği zaman mutlu olanlar
- sorunlarını unutmak için sıkı çalışanlar, şeklinde gruplandırılmışlardır.

Bu sınıflandırmada işinden tatmin olduğu zaman sıkı çalışan işgörenler normal işgörenler olarak nitelendirilmişlerdir. Diğer işgörenlerin de normal işgörenlerin bu özelliğine sahip olmaları halinde iş tatmini ve verimlilik arasında

⁹⁶ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 534.

⁹⁷ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 33.

oldukça güçlü bir korelasyon olacağı fakat, diğer iki grubun mevcut halleriyle bu korelasyonu büyük ölçüde aşağıya çektikleri öngörülmüştür.

Mutlu olan bireyin daha çok ve daha iyi çalışacağını savunanlar olmasına rağmen⁹⁸ daha sonra yapılan araştırmaların, iş tatmini ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösterdiği görüşü bir çok yazar tarafından dile getirilmiştir.⁹⁹ Bir işgören, daha fazla üretmeden de tatmin olabileceği gibi, çok fazla üreten verimli bir işgörenin tatmin düzeyi düşük kalabilmektedir. Diğer taraftan iş tatmin düzeyinin yüksek olması, işgörenin içsel motivasyonuna etki ederek onun daha verimli çalışmaya yöneltilmesi ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

3. Verimlilik Etmenleri

Verimlilik konusu temelde insanın ekonomik faaliyetlerinin işleyiş biçimini ifade ediyor olsa bile ölçme ve karşılaştırma çalışmalarında bir durumun statik bir şekilde belirlenmesi şeklinde görünür. Bu çerçevede verimlilik statik bir durum değil, dinamik bir olgu olarak ele alınmalıdır.¹⁰⁰ Aynı zamanda verimlilik, üretimin ilk aşamasından son aşamasına kadar kaynakların kullanımı ile ilgili bir süreç içinde her zaman geçerliliği bulunan, daha önceki dönemlerde ölçülen verimlilik oranları ile ve hatta aynı sektördeki diğer işletmelerin verimlilik oranları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

Verimlilik kavramı örgütlerin büyük bir sıklıkla ulaşmaya çalıştıkları bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde verimlilik halen örgütlerde iş başarımının birincil ölçüsü olarak görülmeye devam etmekte ve önümüzdeki yıllarda da yönetsel ve örgütsel başarımın bir ölçütü olarak işletme yönetimindeki yerini korumaya devam edecek şekilde görünmektedir.¹⁰¹

⁹⁸ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 377-378.

⁹⁹ Başaran, **a.g.e.**, s. 242.

¹⁰⁰ Mahmud Özdemir, “Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları,” **Verimlilik Dergisi**, 1991 (2), s. 169.

¹⁰¹ Schermerhorn vd., **a.g.e.**, s. 16.

Aslında, işletmelerde iş verimliliğini artırmanın sorumluluğu doğrudan doğruya yöneticilere aittir ve verimliliğin, işletme fonksiyonlarını sevk ve idare eden yöneticilerin başarılarının bir göstergesi sayılması bu sebeptendir. Gerçekten de işletmede tüm çalışanların, zamanın ve maddi kaynakların üretim amaçları yönünde kullanılmasında ve verimlilik duyarlılığının canlı tutulmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir.¹⁰²

3.1. Sosyal, Kurumsal ve Bireysel Verimlilik Etmenleri

Öte yandan verimlilik, ilk bakışta kurumsal boyutlarda ortaya çıkmış gibi bir izlenim vermektedir. Yakın geçmişte yaşanan ağır kurumsallık ortamları bu görünümün temelini oluştururlar. Aslında verimlilik temelde tutum ve davranışlarının bir sonucudur.¹⁰³ Bu durum, verimliliği artırma konusundaki çalışmaların birey temeline dayandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Verimlilik her ne kadar sonuçları itibariyle toplumsal kalkınma, sanayide ve hizmetler sektöründe sahip olunan kaynakların optimal kullanımı gibi kavramlar ile ilişkili olsa da, verimlilik artışı fiilen işletme ya da şirket bünyesinde gerçekleşmektedir. Mevcut kaynaklar bütün çeşitlilikleri ile mal ve hizmet üretmek üzere burada bir araya gelmekte ve bunların birleşik işleyişinin etkinliği verimliliğe yansımaktadır. Bu sebepten dolayı, verimliliği yalnızca ölçmek değil, aynı zamanda yönetmek de çok önemlidir. Verimlilik işletme yönetimi tarafından bir hedef olarak özellikle belirlenmişse, bu kavram daha da önem kazanmaktadır. İşletme yöneticileri verimlilik merkezli hedef ve stratejiler belirlediklerinde, pazarlama, kârlar, üretim maliyetleri, yatırım gelirleri, satışlar ve çıktı gibi alanlar bütünleştirilebilmekte ve dengelenebilmektedir. Bir işletmede verimlilik artışı pek çok kademe elde edilebilir. Üretimde olduğu kadar, örgüt hiyerarşisinin neresinde olursa olsun üretim haricindeki performans zeminlerinde çalışan her birey verimliliğe katkıda

¹⁰² Özdemir, **a.g.e.**, s. 172.

¹⁰³ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 18-19.

bulunabilmekte ve vasıfsız bir işçinin katkısı, tepe yönetiminin en üst basamağında bulunan bir müdürün katkısı gibi değerli olmaktadır.¹⁰⁴

3.2. Dış ve İç Verimlilik Etmenleri

Verimlilik etmenleri iki temel kategoride incelenebilmektedir.

- Dışsal (kontrol edilemeyen) verimlilik faktörleri
- İçsel (kontrol edilebilen) verimlilik faktörleri

Dışsal faktörler ilgili işletmenin kontrolü dışında iken, içsel faktörler ise kontrolü altındadır.

Bir kurum için dışsal ve kontrol edilemeyen faktörler bir başkası için genellikle içseldir. Örneğin bir işletme için dışsal olan faktörler hükümetler, ulusal ya da bölgesel kurumlar, dernekler ve baskı grupları için içsel olabilir. Hükümetler vergi politikasını iyileştirebilir, daha iyi çalışma mevzuatı geliştirebilir, doğal kaynaklara daha rahat ulaşılabilmesini sağlayabilir, toplumsal altyapıyı ve fiyat politikasını geliştirebilir, vb.; fakat tek tek kuruluşlar bunları yapamaz.

Bir işletme için dışsal olan faktörler o işletmeyi ilgilendirir. Çünkü bunların kavranması uzun dönemde işletmenin davranışını ve verimliliğini değiştirebilecek belirli faaliyetleri harekete geçirebilir.

4. İşletmelerde Verimliliğin Sosyo-Teknik Analizi

Verimlilik analizlerinin aşağıda sayılan bazı zayıf ve eksik noktaları bulunmaktadır.¹⁰⁵

1. Verimlilik analizleri bireylerin yetiştirilmesi, kazanılması ve eğitilmeleri ile ilgili yatırımları göz ardı eder.

¹⁰⁴ Hüseyin Pekin, "Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı," **Verimlilik Dergisi**, 1991 (4), s. 69.

¹⁰⁵ Shlomo Globerson ve Gavriel Salvendy, "A Socio-Technical Accounting Approach to the Evaluation of Job Performance," **International Journal of Operations & Production Management**, 1984, C. 4, S. 3, s. 36.

2. Verimlilik analizleri bireylerin ve işlerin örgüte olumlu katkılarını aşırı vurgularken, yine bireylerin ve işlerin örgüte katkılarındaki psikolojik ve sosyal özelliklerinden dolayı olumsuzlukları göz ardı eder.

Verimlilik analizleri gibi kayıtlara ve bu kayıtlardaki çıktılar ile girdiler arasındaki oranlara dayalı analizler yalnız gerekli bilgileri vermemekle kalmayıp, yanıltıcı bilgiler de vermektedirler.¹⁰⁶ Bunlara yönelik çareler arasında yukarıda sayılanlardan birincisi İnsan Kaynakları Yönetimi ile yönetilebilecek konuları kapsarken ikincisi için sosyo teknik analiz yapılması önermeye değerdir. Böylesi bir sosyo teknik analiz için işletme örgütü sosyal alt sistem ve teknik alt sistem olmak üzere iki alt sistem altında incelenir. Bu incelemedeki yaklaşım işletmenin her alt sistemin çalışmasından ayrı ayrı etkilenmekte olduğunu göz önüne almanın yanı sıra bu iki alt sistemin karşılıklı etkileşiminden de etkilendiğine dayanmaktadır. Buna göre bir alt sistemin iyi çalışmaması veya çalıştırılmaması yalnız o alt sistemin etkilediği verimlilikleri değil fakat karşılıklı etkileşimden dolayı diğer alt sistemin verimliliklerini de etkiler.¹⁰⁷

Yaşam kalitesi bu anlamda beşeri hasarın doğasının bir fonksiyonudur. Verimsiz çalışma koşulları çevresi doğal olarak düşük verimliliğe neden olabilmektedir.

4.1. Sosyal-olmayan (Teknik) Belirleyiciler

Sosyo-teknik analizin sosyal-olmayan yani teknik belirleyicileri aşağıda ürün ve hizmet, işletme ve donanım, teknoloji ve de malzeme ve enerji alt başlıkları halinde işlenmektedir. Bazı eski araştırmacılar bunları kolay değiştirilemeyen unsurlar olarak ele almaktadır. Lakin son asırda artık işletmenin teknik unsurları oldukça esnek hale getirilmişlerdir ve bu esnekleştirme süreci devam etmektedir.

¹⁰⁶ Michael F. Thomas, "An Application of Socio-Technical Systems Analysis to Accounting Variance Control Theory," **Journal of Management Accounting Research**, Fall 1989, C. 1, s. 149.

¹⁰⁷ Globerson ve Salvendy, **a.g.e.**, s. 37.

4.1.1. Ürün ve Hizmet

Ürünün çıktı ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığını gösteren ürün faktörü verimliliğine ilişkin bir takım değerlerden söz etmek mümkündür. Tüketicinin belirli bir kalitedeki ürün için ödemeye hazır olduğu bedeli belirten "Kullanım Değeri", ürünün doğru yerde, doğru zamanda ve uygun bir fiyatla satışa sunulmasını belirten "Yer Değeri", "Zaman Değeri", ve "Fiyat Değeri" bunlar arasında sayılabilir. Ürün faktörünün verimliliğe etkisi "Hacim Faktörü" ve "Maliyet-Fayda Faktörü" gibi üretim hacmini artırma veya maliyet sabit kalırken faydayı artırma şeklinde gerçekleşmektedir.

4.1.2. Tesis ve Donanım

Tesisin ve donanımın optimum işlem koşullarında işletilmesi, iyi bir bakım, darboğazların giderilmesi ve düzeltici önlemler yoluyla işletme kapasitesinin artırılması, boş zamanın azaltılması ve mevcut makinelerin ve işletme kapasitelerinin daha etkili kullanımı, verimlilik geliştirme programlarında önemli bir yer tutan noktalardır. Tesis ve donanım verimliliği, kullanıma, yaşa, modernizasyona, maliyete, yatırıma, içeride üretilen donanıma, kapasitenin korunmasına ve genişletilmesine, envanter denetimine, üretim planlamasına ve kontrolüne ve benzeri hususlara daha fazla dikkat edilerek artırılabilir.¹⁰⁸

4.1.3. Teknoloji

Teknolojik yenilikler daha yüksek verimliliğin önemli kaynaklarından birini oluşturur. Daha fazla otomasyon ve enformasyon teknolojisi yoluyla mal ve hizmet hacminin artırılması, verimliliğin geliştirilmesi, yeni pazarlama yöntemleri, vb. sağlanabilir. Otomasyon aynı zamanda malzeme tedariki, depolama, iletişim sistemleri ve kalite kontrolü faaliyetlerini de geliştirebilir.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Schermerhorn vd., **a.g.e.**, s. 16.

¹⁰⁹ Daft, **a.g.e.**, s. 729.

4.1.4. Malzeme ve Enerji

Malzeme ve enerji tüketimini azaltmaya yönelik çok küçük çabalar bile dikkate değer sonuçlara yol açabilir. Verimliliğin bu hayati kaynakları arasında hammaddeler ve dolaylı materyaller (süreç kimyasalları, yağlayıcı maddeler, yakıtlar, yedek parçalar, makine malzemesi, ambalaj malzemesi) bulunmaktadır.

4.2. Sosyal Belirleyiciler

Sosyo-teknik analizin sosyal belirleyicileri aşağıda bireyler ve gruplar, örgüt ve sistemler ve de çalışma yöntemleri ve yönetim biçimleri başlıkları altında ele alınmaktadır.

4.2.1. Bireyler ve Gruplar

Verimliliği geliştirme çabalarında temelinde bir işletmedeki insanların işçiler, mühendisler, yöneticiler, girişimciler ve sendika üyeleri olarak oynayacakları roller vardır. Her rolün iki yönü bulunmaktadır: Uygulama ve etkililik.

Uygulama yönü: Uygulama, kişilerin kendilerini işlerine verme derecesidir. Kişiler yalnızca yetenekleri bakımından değil, aynı zamanda çalışma istekleri bakımından da farklılık gösterir. Bu durum bir davranış yasası ile açıklanır: Motivasyon, ya tatmin edildiğinde ya da tatmin edilmesi engellendiğinde azalır. Motivasyonu harekete geçirebilmek ve koruyabilmek için yöneticilerin, mühendislerin ve işçilerin tutumlarında değişiklik sağlanmalı, yani daha yüksek verimliliğe yardımcı olan bir değerler dizisi geliştirilmelidir. Ödül sistemi etkili bir şekilde işletilmeli ve işçilerin verimliliği artırma alanındaki başarısı, anında ödüllendirilerek güçlendirilmelidir. Bu ödüllendirme yalnızca para ödülü biçiminde değil, aynı zamanda kabul edilme, katılma ve öğrenme fırsatlarının geliştirilmesi ve nihayet negatif ödüllendirmenin tümüyle ortadan kaldırılması gibi maddi olmayan ödüller ile olmalıdır. Ücret artışı yoluyla teşvik, her zaman, sağlanan değişim ile orantılı olmalıdır. İşçiler ile işbirliği ve işçilerin katılımını sağlama yoluyla da verimliliğin artırılması mümkündür. Emek verimliliği, ancak yönetimin, işgörenlerin sorunlarına özel ilgi göstererek ve olumlu bir toplumsal ortam yaratarak işçilerin

yaratıcı yeteneklerini uygulamaya teşvik etmesi durumunda sağlanabilir. Performans standardı da verimlilik konusunda önemli bir rol oynar. Bu standart yüksek - ancak gerçekleştirilebilir - bir düzeyde belirlenmelidir. Yönetimin yüksek performans beklentilerinin pek çok durumda önemli ölçüde yükseltilmesine ihtiyaç olmaktadır. Bununla birlikte, güveni ve "yapma isteğini" canlı tutmak için standartların her zaman ulaşılabilir olması gerekmektedir.¹¹⁰

Etkililik yönü: Bir verimlilik çabasında insanların oynadıkları rolün ikinci faktörü etkililiktir. Etkililik, insan çabasının uygulanması ile çıktıda ve kalitede istenen sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığıdır. Bu, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, yapma yeteneği, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve işe yerleştirme, sistematik olarak işte ilerleme ve meslek planlaması yoluyla geliştirilebilir. İşin zenginleştirilmesi ve genişletilmesi iş tatminini etkileyebilir ve daha yüksek verimliliği motive edebilir. Ücretler ve maaşlar, eğitim ve öğretim, sosyal güvenlik, emekli aylıkları ve sağlık programları, ödüller, teşvik planları, katılım ya da çalışmada karşılaşılan tutumlar, daha yüksek verimliliğe dönük motivasyon, işbirliği, örgüt geliştirme, daha iyi iletişim, öneri sistemleri, kariyer planlaması, iş güvenliği gibi temel yöntem ve teknikler emek verimliliğini geliştirmede kullanılabilirler.¹¹¹

4.2.2. Örgüt ve Sistemler

Talimat birliği, denetim aktarımı ve kapsamı gibi iyi bir örgütün bilinen ilkeleri, işletme içinde uzmanlaşma, işbölümü ve koordinasyonun sağlanmasını amaçlamaktadır. Pek çok örgütte düşük verimliliğin bir nedeni bu örgütlerin esnek olmamasıdır. Bu örgütler piyasadaki değişiklikleri önceden görüp buna göre davranmada başarısız kalırlar; işgücünün yeni kapasitelerine, teknolojiye yeni gelişmelere ve diğer dışsal (çevresel) faktörlere önem vermezler. Esnek olmayan örgütlerde iyi bir yatay iletişim yoktur. Bu durum karar verme sürecini yavaşlatır ve

¹¹⁰ Özdemir, a.g.e., s. 172, Pekin, a.g.e., s. 69.

¹¹¹ Özdemir, a.g.e., s. 172, Pekin, a.g.e., s. 69.

yetkinin hareket noktasının yakınına aktarımını engeller, bürokrasiyi ve randıman düşüklüğünü teşvik eder.¹¹²

4.2.3. Çalışma Yöntemleri ve Yönetim Biçimleri

Geliştirilmiş çalışma yöntemleri verimliliğin geliştirilmesinde en fazla umut vadeden alanı oluşturmaktadır. Çalışma yöntemi teknikleri, işin yapılma yollarını, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan aletleri, işyeri yerleşim planını, işlenen malzemeleri ve kullanılan makineleri geliştirerek bedensel çalışmayı daha verimli kılmayı amaçlamaktadır. Çalışma yöntemleri, mevcut yöntemlerin sistematik biçimde incelenmesi, gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması ve gerekli çalışmanın daha az çaba ile daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle daha etkili olarak gerçekleştirilmesi yoluyla geliştirilir. Çalışma yöntemlerini geliştirmenin temel araçları, çalışma incelemesi, endüstri mühendisliği ve eğitimidir.¹¹³

Ülke bazında olduğu kadar, işletme bazında da yönetim ve yönetim tarzları verimlilik artışında başlıca sorumludur. Yönetimlerin uygulamaları, örgüt yapıları, personel politikaları, iş tasarımları, planlama, kontrol ve koordinasyon yöntemleri, sermaye kaynaklarının kullanımı, bütçeleme sistemleri, maliyet denetimi gibi konulardaki yaklaşımları verimlilikte önemli tesirleri olan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.

5. Motivasyon-Verimlilik İlişkisi

Motivasyon ile verimlilik arasındaki alandaki ilişki işsahibi-işyapan etkileşimi ve birey-örgüt etkileşimi ve işgören-iş etkileşimi alt başlıkları halinde aşağıda işlenmektedirler.

¹¹² Nancy L. Breuer, "Minimize Distractions for Maximum Output," **Personnel Journal**, 74 (5), Mayıs 1995, s. 70-74, Joan Delaney, "Morale Boosters," **Black Enterprise**, 26 (2), Eylül 1995, s. 34.

¹¹³ Ömer Peker, **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, No. 258, 1995, s. 150-151.

5.1. İşsahibi-İşyapan Etkileşimi

Bir dönüşüm ekonomisi alanı ürünü olan X-verimlilik firma kuramında çok katkıda bulunmuştur.¹¹⁴ X-verimlilik yukarıdaki teknik anlamda ölçülen verimliliklerden farklıdır. Normatif ekonomide kullanılan teknik verimlilik ölçüleri ençoklama varsayımını da sanki otomatik olarak kabul etmektedirler. Ama nüfus dinamiklerinin ekonomiye uygulanması arasındaki ilişkiye dayanan diğer Malthusçu yaklaşımlar gibi X-verimlilik ölçüleri dinamik sistemlerin özel bir hali olarak yeni bir denge modeli geliştirmiştir.¹¹⁵

Özetle X-verimlilik kuramı normatif ekonomik analizlerdeki tahsis edilebilir (atanabilir) verimsizliğin azaltılması çabaları ile elde edilebilecek verimlilik iyileştirmeleri "motivasyonel verimlilik" de denilen X-verimliliklerin azaltılması ile elde edilebilecek verimlilik iyileştirmelerinin yanında önemsiz derecede kalırlar.¹¹⁶

İşletme sistemi dış etmenlerden etkilendiği ve onların baskısı altına girdiği kadarı ile X-verimlilik (yani verimsizlik, verimlilik kaybı) ile karşı karşıya gelir. Bu dış baskıların en belirgin olan kaynağı işsahibi-işyapan arasında olandır. İşsahibi ile işyapan arasındaki eksik belirsiz sözleşme X-verimliliğin (verimsizliğin) kaynağını oluşturmaktadır. Mteşebbislik ile sahiplik durumunda da bölünmüşlük olması aynı Şekilde verimsizliğe yol açmaktadır. İşletmenin vredeki rekabetselliği, kamu sektörü bürokrasisi ile ne kadar i içe olduğu ve işletmenin ne kadar kurallılaştırılmış bir ortamda çalıştığı gibi durumlar hep verimsizlik kaynaklarına örneklerdir.¹¹⁷

Ekonometrik literatür X-verimliliği lme konusunda başlıca üç yaklaşımı belirlemektedir. Bunlar parametrik programlama, parametrik olmayan programlama ve parametrik-stokastik veya oluşturulmuş hata sınırı. Bunlardan birinci ve nc

¹¹⁴ Roger A. McCain, "Competition, Information, Redundancy: X-Efficiency and the Cybernetics of the Firm," **Kyklos**, 1975, C. 28, S. 2, s. 286.

¹¹⁵ K. E. Boulding, "Review 7," **Econometrica** (pre-1986), Evanston, July 1955, C. 23, S. 3, s. 358-360.

¹¹⁶ Liang-Shing Fan, "B-Efficiency in the Theory of Firms: A Note," **Southern Economic Journal** (pre-1986), Stillwater, April 1975, C. 41, S. 4, s. 687-689.

¹¹⁷ Kenneth J. Buton ve Thomas G. Weyman-Jones, "Ownership Structure, Institutional Organization and Measured X-Efficiency," **The American Economic Review**, Nashville, May 1992, C. 82, S. 2, s. 439.

olanı ençoklama hipotezine dayanan kar çoklaması-maliyet enazlaması çerçeveli üretim fonksiyonu üzerinde çalışırlar. Parametrik olmayan programlamada (veri zarflaması – data-enveloping de denilir) en iyi uygulamalardan olan sapmalar dikkate alınır. Buna rağmen bu yaklaşımın dahi verimlilik baskılarının hepsini çözümleyebildiği pek söylenemez.¹¹⁸

X-verimlilik kuramı insanların baskı altında iken ençoklama yaptıklarını baskı azaldığı zaman ençoklama yapmadıklarını söylemektedir.¹¹⁹

İşletmelerarası verimlilik konularına yoğunlaşan X-verimlilik kuramı işletmelerin rekabetselliklerini arttırmak için zincir veya koalisyonlar oluşturması ve de yahut tekelleşmeleri ile yakından ilgilenmektedir. Şöyle ki, tekelde eğence alanı geçerlidir ve insanlar eğlenceyi severler. Tekelde işletmelerarası verimlilik analizleri sözkonusu olamayacağından X-verimlilik (verimsizlik) de söz konusu olmaz. X-verimliliğin bulunmadığı yerde ise normatif ekonomi verimlilikleri de olmaz. Ayrıca uzun vadede marjinal hasılayı ücretler temsil edecek ise, eğlenceyi tercih edecek olan işçiler uzun vadede düşük ücreti de tercih etmiş olacaklardır. Böylece düşük verimlilik düşük ücret ile dengelenmiş olur. Aşırı gelişmiş (çok gelişmiş) ekonomilerdeki gevşeklik böylece mal üretiminden eğlence üretimine kayar.¹²⁰

İşletmelerarası verimlilik konularını mahpusların çıkmazı (prisoners' dilemma) bazında çözmek isteyen araştırmacılar da olmuştur.¹²¹

5.1.1. Çapraz İşlevsel Takım Çalışmaları

Takım çalışması, proje yönetimi ve matriks yönetim gibi yönetim ve örgütlenme modelleri çağımızda zamanla yerlerini disiplinlerarası çalışmalara ve (iş

¹¹⁸ Buton ve Weyman-Jones, **a.g.e.**, s. 440.

¹¹⁹ James W. Dean ve Mark Perlman, "Harvey Leibenstein as a Pioneer of Our Time," **Economic Journal**, Jan1998, C. 108, S. 446, s. 134.

¹²⁰ Roger Frantz, "X-Efficiency and Allocative Efficiency: What Have We Learned," **The American Economic Review**, Nashville, May 1992, C. 82, S. 2, s. 434,-438.

¹²¹ Harvey Leibenstein, "The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity," **American Economic Review**, May 1982, C. 72, S. 2, s. 92-97.

basitleştirme ve standartlaştırmanın zıttı olarak değerlendirilebilecek olan) multimatematisyen çalışmalara yerlerini bırakmaktadır.¹²²

Eskilerde çalışması zor olan komite çalışmaları çapraz işlevsel takım çalışmaları şeklinde olmak üzere artık verimli sonuçlar elde edebilecek şekilde motive edilmektedir. Komite çalışmaları işyapanların inisiyatifinin yüksek derecede kullanıldığı çalışma biçimleridir.

5.1.2. Süreç Yönetimi

Süreç yönetiminin işletme verimliliğine getirdiği en önemli özellikler planlama işlevinin modüler iş hücrelerine indirilmesi, ademi merkezileştirme ve kuralsızlaştırmanın yanı sıra örgüt piramidinin düzleştirilmesi ve uzmanlığa dayalı silo bölümlerin (muhasabe, üretim, pazarlama, vb.) ortadan kaldırılması olmuştur.¹²³

Süreç yönetiminde işletme sınırları erimiş ve ortaya işletmelerarası etkileşim ve işbirliğine dayalı sanal işletmeler ortaya çıkmıştır.

5.1.3. Eş Yerleşim

İşletmelerarası etkileşimin ilerlemesi ile verimliliğin ve etkinliğin daha da artırılması amacıyla yönelik olarak işletmeler karşılıklı etkileşim halinde olan personel görev pozisyonlarındaki kişileri zaman zaman ve gerektiğinde karşılıklı değişime tabi tutmaktadırlar. Böylece bir müşteri işletme, siparişini yerine getiren işletmedeki işinin yapıldığı bölüme (hatta görev pozisyonuna) kendi personelini yerleştirirken, oradaki personeli de kendi işletmesinde işe yerleştirmektedir.¹²⁴ Böylece karşılıklı anlayış çok daha çabuk gelişmekte ve verimlilik artmaktadır.

¹²² Donald W. Dobler ve David N. Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw-Hill, 6. B., 1996, s. 127-131.

¹²³ James P. Womack ve Daniel T. Jones, **Yalın Düşünce**, İstanbul, Sistem Yayıncılık No. 163 Şirket Kültürü Dizisi, Çev.: Nesime Aras, 1998, s. 373.

¹²⁴ Michiel R. Leenders ve Harold E. Fearon, **Purchasing and Supply Management**, Chicago, Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc., 11. B., 1997, s. 66, 211, 292, 378.

Dobler ve Burt, **a.g.e.**, s. 145, 158.

5.2. Birey-Örgüt Etkileşimi

Birey ve örgüt arasındaki etkileşim alanları aşağıda örgütün işgörenlere karşı tutumu, amaçlar sistemi ve iş uğraşımı başlıkları altında işlenmektedir.

5.2.1. Örgütün İşgörenlere Karşı Tutumu

Bir örgütün üç ana kaynağı vardır. Bu kaynaklar; insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olarak sınıflandırmak mümkündür. İnsangücü örgütün temel girdisidir ve örgüte bu gücü sağlayan insan kaynakları, örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilen en önemli kaynaktır. Diğer girdiler olan mali ve fiziksel kaynaklar insan gücü eliyle işlenip örgüt fonksiyonlarının bünyesine katılırlar ve verimlilik hedefi doğrultusunda kullanılırlar.¹²⁵

İnsan kaynaklarının verimlilik sağlanmasındaki bu anahtar rolü, işgörenlerin örgüt amaçlarına güdülenmelerinde ve beraberlerinde getirdikleri bedensel ve entelektüel yetenek potansiyelini örgüt için kullanmalarında, örgütün bu insan kaynağını oluşturan işgörenlere karşı tutumunu önemli bir unsur haline getirmektedir.

Her şeyden önce örgütün işgörenlere karşı tutumu insana saygı temelinde kurulmalıdır. İnsan faktörü, bir işletme örgütü için diğer üretim faktörleri ile bir tutulamayacak derecede değerli ve hassastır. İşgörenler, sadece aldıkları ücret karşılığında emeklerini örgüte aktaran bireyler olmanın ötesinde birbiriyle ve örgüt ile etkileşen ve hepsinden önce saygı duyulmayı gerektiren bir birlikteliğin yapı taşlarıdır. İnsan merkezli yaklaşımlarla yönetim stratejilerini belirleyen örgütler işgörenlerin yaratıcılık, güç ve motivasyon potansiyellerinden daha fazla istifade edebilirler. Bu tür bir yaklaşım, işgörenlerin yaşam kalitesini artırmaya ve örgüt amaçları kadar birey ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik açılımlar içerdiği için, işgörenlerin öz benliklerini geliştirmelerine ve yüksek düzeyde motive olmalarına olanak sağlayarak, örgüte daha fazla katkı yapmalarına neden olmaktadır.

¹²⁵ Başaran, a.g.e., s. 161.

Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden bir örgütün üyesi olduklarında ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Gerçekten de yüksek rekabet gücü olan başarılı örgütler ele alındığında, bu örgütlerin çalışanlarına değer verdiği, onların mutlu ve huzurlu olmaları için tüm işlevleri yerine getirdiği görülmektedir. Bu tür bir işgören-örgüt ilişkisinin kurulabilmesi ise öncelikle karşılıklı güvenin tesis edilmesiyle başlar. Güvene dayanmayan her ilişki yozlaşır ve çatışmalara yol açarak güdülenmeyi engeller. Örgütün baskıcı ve dayatmacı tutumları yerine, gereksiz kuralları kaldıran, katı görev düzenlemeleri yapmayan, sıkı denetimler öngörmeyen ve işgörenlerin özel yaşamlarına saygı duyan bir vizyon benimsemesi insan faktörüne değer verdiğini gösterecektir. Böylelikle işgörenler; örgütü, kendi emellerini sömüren bir oluşum olarak değil, kişisel gelişimlerini sağlayabilecekleri ve yeteneklerini kullanabilecekleri elverişli bir ortam olarak algılayacaklardır.

Elton Mayo tarafından Hawthorne'da yürütülen araştırmalar, örgüt yönetiminin işgörenlerine karşı duyarlılığının motivasyon düzeyini artırdığını ortaya koymuştur. Bir atölyede çalışan elemanlara daha iyi ışıklandırma amacıyla voltajın artırılacağı söylenmiş ve ardından yapılan bir ölçümde verimliliğin arttığı tespit edilmiştir. Daha sonra, yine aynı atölyede çalışan işgörelere bu kez ışığın çok kuvvetli olduğu ve biraz kısılacağı söylenerek ışıklar kısılmış ve yapılan ölçümde verimliliğin yine arttığı görülmüştür. İkinci kez, atölyede tekrar bir ayarlama yapıp ışık bir kez daha kuvvetlendirdiğinde verimliliğin hala artmakta olduğu tespit edilmiştir. Demek ki kısa vadede, işgörenler henüz herhangi bir somut yarar görmeseler bile yöneticilerin kendileri ile ilgilendiklerini bilmeleri, onlarda bir motivasyon artışına neden olmaktadır.

Örgütün işgörelere karşı tutumunda, liderlik anlayışı da önemli bir rol oynamaktadır. Astları ile yetişkin yetişkine bir diyalog içinde olmak, karar alma sürecinin hiyerarşinin en alt kademelerinden başladığını bilmek, işgörelerin kendi işlerini iyi bildiklerine inanmak yöneticilerin işgörelere iyi bir etkileşimde bulunmasına yardım edecektir. Tecrübeler göstermiştir ki, yönetici tarafından bildirilen örgüt amaçlarının bireyler tarafından kabul edilmesinde, yöneticinin

motivasyonel yaklaşımlarında tutarlı olabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi ve farklılıkları gözetebilen, esnek çözümlere başvurabilmesi kadar kendi yaşayış ve değerleri de önemli olmaktadır. Eğer yönetici sahip olduğu vizyonu ve değerleri çevresindeki insanlara yansıtmının ötesinde kendisi de birebir yaşıyorsa ve bunu özgün bir yaklaşım ile başarabiliyor ise, bu durumun farkında olan işgörenler, dahil oldukları sistemin iyi bir sistem olduğuna inanmakta ve kendi kendilerine motive olmaktadır.¹²⁶ Tecrübeli ve olgun yöneticiler insanlardaki farklılıkları kabul etmeyi ve uyumlaştırmaya çalışmayı öğrenmişlerdir. Bu yöneticiler, büyük ve anlamlı şeylere ilgi ve katılımı olan insanların içinde motivasyonel bir gücün var olduğuna inanırlar ve bu güce dayanırlar. Kişinin kendi inanç ve değerleri doğrultusunda şekillendirdiği özgün yaşantı, etki ve ilham vasıtası olarak ele alındığında, motivasyon olgusu, "başkalarını motive etmek" yerine "insanları esinlendirerek içlerinde var olan motivasyon potansiyelini açığa çıkarmak" tarzında çeşitlendirilebilmektedir.¹²⁷

5.2.2. Amaçlar Sistemi

İşletme yönetimi çoğu zaman işgörenleri "kaynaklar" veya "varlıklar", yani işletme örgütünün değerli ve kâr yapıcı bir bölümü olarak değerlendirmektedir. Motivasyon çalışmaları da hangi özendiricilerin işgörenleri daha iyi çalışmaya yönelteceğini ve örgütün varlıkları olarak değerlerini artıracaklarını bulmaya çalışmaktadır. Yöneticiler işçilerinin kişisel motivasyonları ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Çünkü onların motivasyon düzeyleri üretim oranlarını etkilemektedir. Bu yüzden yöneticiler özendirme ve teşvik sistemleri ile işgörenlerin motivasyonlarını yapılandırmak için çaba sarf ederler. Temelde, motive olup olmamak işgörenin kendi kendine yapacağı bir yönelmedir.

Yönetim bir yandan örgütsel hedeflere ulaşılmasını gözetirken, diğer yandan da işgören amaçlarının gerçekleştirilebilmesine yardımcı olabilir. Chris Argyris'e göre bireylerin büyüme ihtiyaçları ile örgütsel hedefler genelde birbiriyle

¹²⁶ Bertil Johnsson, "The Integration of Business Science and Human Resources: A Superparadigm?," *American Behavioral Scientist*, 37 (1), (September/October 1993), s. 148-155.

¹²⁷ Johnsson, a.g.e., s. 148-155.

çelişmektedir. İnsanlar olgunlaştıkça daha bağımsız olmak ve kendileri için daha çok karar almak istemekte, daha yetkin olabilmek için de daha fazla sorumluluk üstlenmek istemektedirler. Ne var ki bazı örgütler bu tür kendini gerçekleştirme kalıplarına doğrudan karşı çıkan bir baskıcı ve dayatmacı bir yapıya sahiptirler.

Bireyin ve örgütün amaçları arasındaki bu uyumsuzluk başlı başına bir mücadele alanıdır ve motivasyon kavramının yönetim ilkeleri ile kesiştiği ilk noktadır. Bu mücadele başarıya ulaştığı zaman hem bireyler kendi amaçlarına ulaşip ihtiyaçlarını karşılamakta, hem de örgüt hedeflerine ulaşarak etkililik ve etkinlik kazanmaktadır. İşgörenler kendi amaçlarını örgütün amaçlarına ters olarak görürlerse verimlilik düzeyi düşme eğilimi gösterecektir; fakat kendi amaçları ile örgüt amaçları uyumlaştırılırsa işgörenler verimli çalışacaklardır.

Genelde bireyler örgüte bir takım ihtiyaç ve amaçlar ile gelirler. Maddi içerikli olanlardan başlayıp, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile şekillenen yükselme, sorumluluk, yetki ve bağımsızlık içerikli olanlara kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkan işgören amaçları, bireyleri harekete geçirici özelliklerinden ötürü göz ardı edilmemesi gereken taleplerdir.

Pazar payını yükseltmek, optimum işlem hacmine ulaşmak, satış hacmini ve kârını yükseltmek, yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek, masrafları azaltarak maliyetleri düşürmek gibi amaçlar ile faaliyet gösteren işletme örgütlerinde nihai hedefler de bu amaçlarla bağlantılı olarak ulaşılabileceğine inanılan etkinlik, etkililik, verimlilik ve rasyonellik gibi tanımlar içermektedir. Tüm bu amaçlar ne şekilde telaffuz edilirse edilsin ya da hangi açılımlarla tanımlanırsa tanımlansın, hepsinin gerçekleştirilebilmesi için en can alıcı unsur insanların verimli kılınmasıdır.

Yetişkin bir bireye zorla iş yaptırmanın güçlüğü ve zorlama sonucunda yapılacak işten alınacak verim düşüklüğü, örgüt amaçları için bireylerin isteklendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.¹²⁸ Birey amaçları ile örgüt amaçlarının aynı zeminde örtüşmesi ve istekliliğin artırılması da daha önce değinilen dışsal güdüleme ve içsel güdüleme seçenekleri ile sağlanabilmektedir.

¹²⁸ Başaran, a.g.e., s. 161-162.

Dışsal güdüleme her ne kadar fazla süreklilik göstermese de yöneticilerin kullanması gereken bir yoldur ve ödül sistemleri de dahil olmak üzere bir çok motivasyon tekniği bu tür güdülemenin sağlanmasına yönelik olarak tasarlanmıştır. İçsel güdüleme ise daha çok bireyin içsel psikolojik yapısıyla ilgilidir. Dışsal güdülenmeden hem daha kuvvetli hem de daha sürekli olan içsel güdülenme, herhangi bir dışsal ödülle bağlantılı olmadığı için genelde bireyin yaptığı iş ve işin nitelikleri ekseninde motivasyon tekniklerine konu olmaktadır.

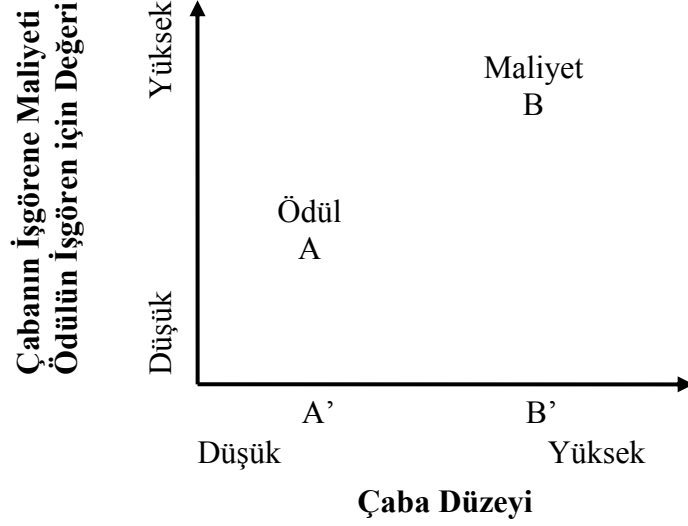
Dışsal güdülenme bazen öz saygı tesisine yardım etmekle beraber, uzun süre sadece dışsal motivasyona maruz kalması, bireye zarar vermekte ve aynı zamanda içsel güdülenmeyi olumsuz etkileyerek yaratıcılığı öldürmektedir. Bu yüzden içsel ve dışsal güdülenmenin birbiriyle bağdaştırılarak dengeye getirilmesi gerekmektedir.¹²⁹ Parasal ve parasal olmayan ödüller, örgütsel ve yönetsel özendiriciler ya da psikososyal teşvik edicilerin yanı sıra, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu veya esnek yönetim teknikleri gibi yöntemlerin yerinde, zamanında ve doğru şekilde kullanılması işgörenlerin dışsal olduğu kadar içsel motivasyonlarını da artırarak, örgüt amaçlarına güdülenmesini kolaylaştıracaktır.

Bireyin örgüt amaçlarından biri olan verimlilik hedefine ulaşmak için ortalama çaba düzeyinin üstüne çıkabilmesi ve kapasitesinin daha fazlasını kullanabilmesi için daha fazla efor sarf etmesi gerekecektir. Bu çabayı gösterip göstermemek de temelde bireyin elindedir ve bu noktada bireyin kararı söz konusudur. Eğer örgüt amaçları uğrunda göstereceği çaba neticesinde kendi bireysel amaçlarına yönelik bir kazanım sağlamıyorsa ya da bu kazanım harcanan çabaya değiniyorsa, aşağıdaki şekilde gösterildiği üzere birey örgüt amaçlarına güdülenmeyecektir.¹³⁰ Çünkü böyle bir durumda örgütsel hedefler ile bireyin amaçları sonuçları itibariyle örtüşmüyor demektir. Bu yüzden motivasyon yoluyla verimliliğin temelini oluşturan ve işgörenlerin örgüt amaçlarına güdülenmesini hedefleyen faaliyetler zincirinde işgörenin amaçları, bu faaliyetler zincirini tasarlayıp uygulayan yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Kaldı ki çalışanların

¹²⁹ Peker, **a.g.e.**, s. 150.

¹³⁰ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 170.

motivasyonu için çaba harcamak ve örgüt amaçlarının kabul edilmesine ve bu doğrultuda çalışılmasına zemin hazırlamak yöneticinin görevleri arasındadır.¹³¹



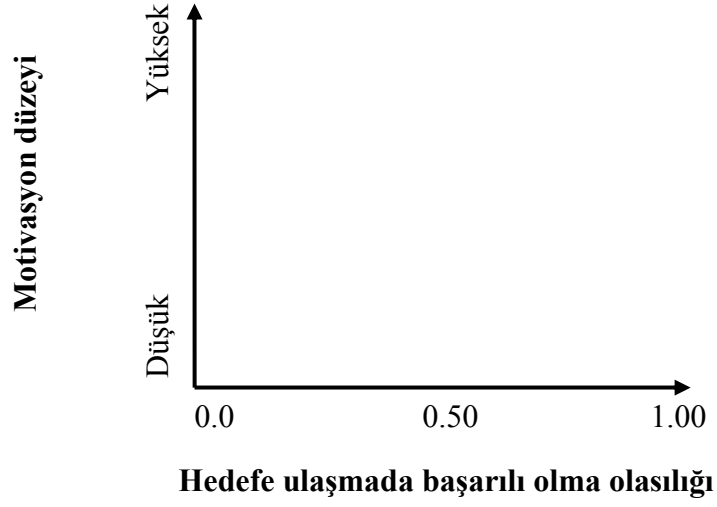
Şekil 2.2. İşgören İçin Göstereceği Çabanın Maliyeti - Çaba Sonucu Elde Edeceği Ödülün Değeri ve Bu Maliyet ve Değerin Çaba Düzeyine Etkisi

Kaynak: Newstrom ve Davis, *a.g.e.*, s. 170.

Örgüt tarafından belirlenen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmaması halinde, işgörenlerin yüksek verimlilik seviyelerine ulaşmaya motive edilmeleri mümkün olmamaktadır. Ulaşılması zor verimlilik hedefleri için çaba göstermeye teşvik edildiklerinde, işgörenlerin en sonunda çabalamaktan vazgeçip ulaşabilecekleri seviyenin de altındaki sonuçları beklemeye koydukları görülmüştür. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, belirlenen hedefin neredeyse imkansız olması durumunda veya çok kolay ulaşılacak bir hedef tesis edildiğinde bireylerin motivasyon düzeyleri düşük olmaktadır. Bu yüzden işgörenlerin güdüleneceği örgüt amaçları sıkı bir performans ve mücadeleyi gerektirecek kadar yüksek, fakat aynı zamanda elde edilebilecek kadar da düşük olmalıdır.¹³²

¹³¹ Dinçer ve Fidan, *a.g.e.*, s. 15.

¹³² Hersey ve Blanchard, *a.g.e.*, s. 23.



Şekil 2.3. Hedeflere Ulaşmada Başarılı Olma Olasılığının Motivasyon Düzeyine Etkisi

Kaynak: Hersey ve Blanchard, **a.g.e.**, s. 23.

5.2.3. İş Uğraşımı

İş uğraşımı (job involvement), işgörenin kendini işine verme, zaman ve enerjisini işine yöneltme derecesidir ve işini ne ölçüde kendi yaşamının merkezi bir parçası olarak gördüğünün bir ifadesidir. İş uğraşımı yüksek olan işgörenler, kendilerinden beklenenin ötesinde bir performans gösterebilirler.¹³³ Anlamli bir işe sahip olmak ve bu işi mümkün olduğunca iyi yapmak, bireylerin öz benlik ve duruşlarının önemli girdileridir. Bunlar aynı zamanda işi kaybetmenin saygınlık ihtiyaçları üzerinde yapacağı travmatik etkilerin açıklanmasına da yardımcı olmaktadır. İş uğraşımı düzeyi yüksek olan işgörenler diğerlerine nazaran iş ahlakına daha çok inanırlar, daha yüksek derecede büyüme ve gelişme ihtiyacı duyarlar ve karar alma süreçlerine katılmaktan daha çok hoşlanırlar. Bunun neticesinde, bu

¹³³ Schermerhorn vd., **a.g.e.**, s. 144.

işgörenler daha az gecikme ve devamsızlık yapmakta saatlerce çalışmaya istekli olmakta ve yüksek performans sergilemektedirler.¹³⁴

Bireylerin kendilerini işlerine vermeleri içsel güdülenme kavramıyla ilgilidir ve dolayısıyla işgörene verilen işin nitelik ve boyutları önemli bir rol oynar. Bunun yanında, işgörenin bireysel amaçları ile örgütsel amaçların özdeşleştirilebilirliği de iş uğraşımı düzeyini etkileyen bir unsurdur.¹³⁵

5.3. İşgören-İş Etkileşimi

İşten ayrılmalar, işe devamsızlık, işe geç kalma ve hırsızlık gibi davranışlar iş tatminsizliği ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanan işgören davranışları

Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik, geri besleme, iş tasarımı, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş basitleştirme, iş genişletme, iş yükleme gibi içsel motivasyon ve yapılan işin niteliğine ilişkin boyutlar

Daha önce değinildiği üzere, işgörenlerin motive edilmelerinde içsel ve dışsal güdülenme ayrımı mevcuttur. Dışsal güdülenme, üstlerin girişimini gerektiren ve genelde işin niteliklerini değiştirmeden, bazı dışsal ödüller koyarak sağlanmakta iken, içsel güdülenmede dışsal herhangi bir ödüle başvurmadan, sadece iş tasarım teknikleri vasıtasıyla işin yapısında değişikliklere gidilmekte ve işgören kendini içsel olarak güdülemektedir.¹³⁶ İş tasarım teknikleri sayesinde yeniden düzenlenen iş, işgörende tekdüzelik, monotonluk, bıkkınlık, sıradanlık gibi içsel çıktılara yol açmamakta, aksine bütünsellik, bağımsızlık, sorumluluk, önemlilik, anlamlılık veya çeşitlilik gibi işin niteliğinden kaynaklanan içsel çıktı ve ödüllere sebep olmaktadır.

Bazen işgörenin yapmaktan hoşlandığı bir iş, yönetici tarafından vaat edilen bir ödül için yapıldığında, işgörenin işi yapmaktan dolayı aldığı zevk ve işe olan içsel

¹³⁴ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 197-198.

¹³⁵ Başaran, **a.g.e.**, s. 164.

¹³⁶ Gregory B. Northcraft ve Margaret A. Neale, **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Chicago, The Dryden Press, 1990, s. 148-149.

ilgisi yok olmaktadır. Bu yüzden oldukça kuvvetli olan içsel motivasyonun, dışsal ödüllerden zarar görme ihtimali her zaman vardır.

Michigan Üniversitesinin yaptığı bir ankette, 1533 işçiye kendileri için önemli olan içsel motive ediciler sorulmuş ve sonuçta ortaya; (1) ilginç bir iş, (2) işin yapılması için yeterli destek ve ekipman, (3) iş için gerekli bilgi ve iletişim, (4) yeterli ölçüde bağımsızlık, (5) iyi bir ücret tarzında bir sıralama çıkmıştır. Gerçekten de işin niteliğine ait boyutlar işgören için son derece önemlidir ve içsel güdülenen bir işgören daha çok tatmin olmakta ve yüksek performans gösterebilmektedirler.¹³⁷

Bu yüzden motivasyon-verimlilik ilişkisinin işle ilgili kesitinde bireyin işine içten güdülenmesini sağlayan ve iş tasarımı tekniklerinin felsefi temelini oluşturan bu boyutların gözden geçirilmesi gereklidir.

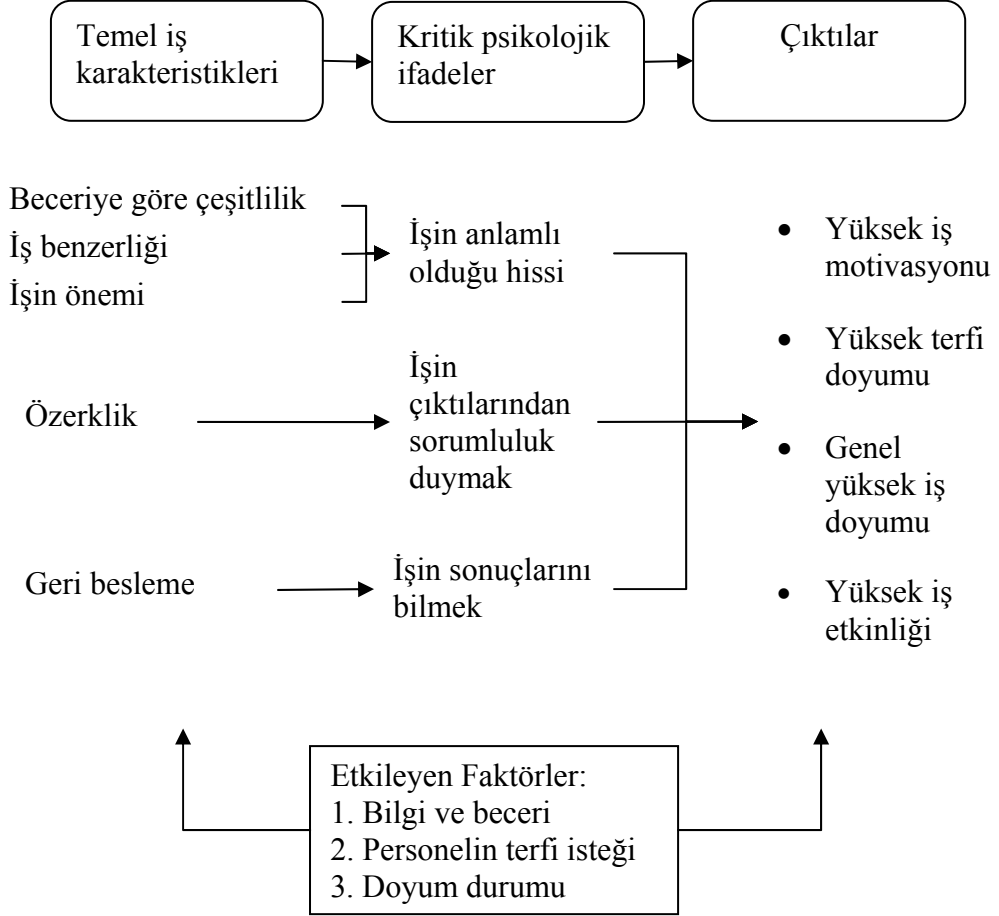
Hackman ve Oldham, Herzberg'in iş zenginleştirme yaklaşımını genişleterek, bir işin ne derece zenginleştirildiğini ölçmeye yönelik beş ana iş boyutu belirleyerek modelleştirmişlerdir.¹³⁸ Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri besleme şeklinde sıralanan bu iş özellikleri, motive edici potansiyelin büyüklüğünü belirlemektedirler.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere ilk üç boyut olan, beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı, anlamlı bir iş meydana getirecek şekilde birleşmekte ve bu üç özellik, herhangi bir işte var olduğu zaman, işgörenler bu işi önemli, değerli ve yapılmaya değer görmektedirler. Aynı şekilde, özerklik içeren işler işgörelere, yapılan işin sonuçlarına dönük bir sorumluluk duygusu vermekte, geri besleme sağlayıcı işler de işgörelere, performanslarının ne kadar etkili olduğu konusunda bilgi vermektedir. Modele motivasyon perspektifinden bakıldığında, kendi kişisel çabaları sonucu, önemsedikleri bir işi iyi bir şekilde yaptıklarını öğrendikleri zaman işgörelerin içsel ödüllere ulaştıkları görülmektedir. Böylelikle oluşan, üç şart (işin sonuçlarına ilişkin bilgi, tecrübe edilen sorumluluk ve tecrübe edilen anlamlılık) ne kadar belirgin olursa, işgörelerin motivasyon, performans ve tatminleri o kadar

¹³⁷ Başaran, **a.g.e.**, s. 162.

¹³⁸ Luthans, **a.g.e.**, s. 185-186.

yüksek, devamsızlık ve işi bırakma oranları da o kadar düşük olacaktır. İşe ilişkin boyutlar ile çıktılar arasındaki bağlantılar, işgörende saygınlık ve kendini gerçekleştirme arzularıyla temsil edilen gelişme ihtiyacının gücü ile uyumlaştırılmaktadır.¹³⁹



Şekil 2.4. İşin Niteliğine İlişkin Boyutlar ve Sonuçları

Kaynak: Hackman ve Oldham, a.g.e., s. 260.

5.3.1. İşten Ayrılmalar

İşten ayrılma (turnover); bireyin herhangi bir nedenle örgütle arasındaki işçi-işveren ilişkisini sona erdirip işi bırakmasıdır ve işten ayrılmalar işletmeye etkisi

¹³⁹ J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," **Organizational Behavior And Human Performance**, 16, 1976, s. 250-279. Luthans, a.g.e., s. 185-186.

bakımından personel devri denilen oranlar halinde ifade edilmektedirler. Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama (cognitive dissonance), alt veya üst seviye ihtiyaçlarının karşılanamaması, çatışma, kariyer tıkanması gibi tatminsizliğe yol açan her olumsuzluk işten ayrılmalara sebep olabilmektedir.¹⁴⁰ Bu yüzden, örgütteki motivasyon düzeyini artırmaya yönelik iş tasarım teknikleri, ödül sistemleri, grup ve takım çalışması, kariyer planlaması ve danışmanlığı veya esnek çalışma şartları gibi yöntemler, işgören motivasyonunu artırmanın yanı sıra iş tatminini de olumlu etkileyerek işten ayrılma ya da devamsızlık gibi olumsuz işgören davranışlarını önlemektedir.

İş tatmini; işten ayrılma ve işe devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltan bir etkiye sahiptir.¹⁴¹ İş tatmini yüksek işgörenlerin işten ayrılma, yeni bir iş arayışı içinde olma veya işi bırakma niyetini işyerinde dile getirme gibi davranışlarda bulunma olasılığı düşüktür. Aşağıdaki şekilde de görülebileceği üzere genelde en yüksek işten ayrılma oranı, en düşük tatmin düzeyinde meydana çıkmaktadır.



Şekil 2.5. İş tatmini ile işten ayrılma ve işe devamsızlık arasındaki ilişki

Kaynak: Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 200.

¹⁴⁰ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 200.

¹⁴¹ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 199-200, Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 273.

İş tatmini gibi, işten ayrılmalar da yöneticilerin sorumluluklarının bir parçasıdır. İş bırakmalar, neden oldukları maliyetler yüzünden örgütsel verimliliği olumsuz etkilemektedir. İnsanların işlerini sürdürememeleri ve örgütten ayrılmaları, değerli insan kaynaklarının, bilgi ve tecrübe birikiminin israf edilmesine yol açmanın yanında, işletmelere gerçekten pahalıya mal olmaktadır. İşten ayrılan kişinin sadece seçilip işe yerleştirilmesi sürecindeki maliyetler ile personel ve muhasebe bölümlerine getirdiği iş yükü değil, aynı zamanda şirkette işgörene verilen eğitim, olanak ve sosyal güvence ekipmanlarının maliyeti, şirkete geri dönüşü olmayan harcamalar olarak yansımaktadır.¹⁴² İşten ayrılma yüzünden üretimin sekteye uğraması, boşalan mevkinin zamanında doldurulamaması ve düşük moral sebebiyle oluşan verimlilik kaybını da ekleyebileceğimiz bu maliyetler, kâr zarar tablosuna hiçbir zaman "işten ayrılma masrafları" olarak yansımadığı için pek fazla dikkat çekmezler. Dolayısıyla işten ayrılmaların işletmeye yüklediği doğrudan veya dolaylı maliyetlerin kişi başına düşen miktarı kesin olarak belirlenememektedir. Örneğin IBM firmasında işi bırakma oranı yıllık %3 olup; bu oran 242.000 yurtiçi çalışanından her yıl 7000'den fazlasının işten ayrıldığını göstermektedir. Özellikle şirkete uzun süredir hizmet veren bir işgörenin ayrılmasında şirketin kaybı, işgörenin yanında götürdüğü eğitim, bilgi, tecrübe ve yetenekler nedeniyle tam olarak hesaplanamamıştır.¹⁴³

İşten ayrılma oranlarının düşürülmesi için, işgörenleri işten ayrılmaya iten sebeplerin araştırılıp, uygun motivasyonel önlemler alınarak, işgörenlerde aidiyet ve şirkete bağlılık duygusunun geliştirilmesi ve iş tatmin düzeyinin artırılması şarttır.¹⁴⁴

Tüm bu olumsuzluklarına rağmen, işten ayrılmaların faydalı olduğu durumlar da görülebilmektedir. Tatminsiz bir elemanın örgütü terk etmesi çatışmaları azaltabileceği gibi, örgüt içinden terfi imkânına kapı açacağından, örgütte kalan diğer işgörenlerin tatminlerini artırabilecektir. Bazen de işten ayrılmalar, boş kalan görevin, motivasyon düzeyi daha yüksek, yaratıcı fikirlere ve dinamizme sahip yeni

¹⁴² Schermerhorn vd., **a.g.e.**, s. 145.

¹⁴³ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 273.

¹⁴⁴ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 274.

yüzlerle ikame edilmesine fırsat vermektedir.¹⁴⁵ Sonuçları itibariyle hem bireye hem de örgüte olumlu etki yapan ayrılmalara "fonksiyonel ayrılmalar" denmektedir.¹⁴⁶

5.3.2. İşe Devamsızlık

İşgörenin, çalışma programına veya plânına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanan devamsızlık (absenteeism), örgütsel verimlilik açısından olduğu kadar, işletme içi ilişkiler açısından da önem taşımaktadır. Devamsızlık oranı yüksek olan bir işletmede, daha önceden planlanmış işgücü saati toplamında azalmalar görülmektedir. Dolayısıyla işine gelmeyen işgörenlerin kullanımına tahsis edilmiş olan alet ve makinalar da devamsızlığın olduğu günlerde atıl vaziyette kalmakta ve toplam üretim azalarak makine verimliliği düşmektedir.¹⁴⁷

Derecesi yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim seviyesi gibi kriterlere göre değişmekle birlikte, devamsızlıklar da işten ayrılmalarda olduğu gibi tatminsizliğe yol açan faktörler yüzünden ortaya çıkmakta ve ödüllendirme, iş tasarımı teknikleri veya esnek yönetim anlayışı gibi motivasyonel tedbirler devreye sokularak kontrol altına alınabilmektedirler. Devamsızlığa yol açan sebeplerin ne olduğunu bulmaya yönelik yüz yüze görüşmelerin de fayda etmemesi durumunda, son çare olarak ceza gibi disiplin müeyyideleri uygulanabilir.¹⁴⁸

1964'te Victor Vroom tarafından yapılan bir çalışmada iş tatmini ile işe devamsızlık arasında %30'luk bir korelasyon olduğunu ortaya konmuştur. Yani yüksek iş tatmini seviyesi, işgörenin daha az devamsızlık yapmasına neden olmaktadır. Ancak yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi iş tatmin düzeyinin devamsızlık olgusuna etkisi, işten ayrılmalara olan etkisi kadar keskin ve kuvvetli değildir.¹⁴⁹ Çünkü işe devamsızlığın, tatminsizlik kadar, sağlık sebepleri vb. geçerli yahut zorunlu sebepleri olabilmekte ve yüksek tatmin düzeyine sahip işgörenler de bu

¹⁴⁵ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 200.

¹⁴⁶ Schermerhorn vd., **a.g.e.**, s. 145.

¹⁴⁷ Eren, **a.g.e.**, s. 169-176.

¹⁴⁸ Valerie Lynn Gray, "Lift Those Spirits," **Black Enterprise**, 27 (7), February 1997, s. 61.

¹⁴⁹ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 200.

sebeplerle meşru devamsızlık yapabilmektedirler. Tatminsiz işgörenler ise devamsızlıklarını planlı bir biçimde düşünüp uygulamakla beraber, önlerine çıkan bir takım fırsatları işe gitmeme yönünde kullanmakta, bazen de zorunlu olmayan devamsızlıklarını hastalık, özel mazeretler vb. nedenlerle gizlemeye çalışmaktadırlar.¹⁵⁰

5.3.3. İşe Geç Kalma

İşten ayrılma ve devamsızlık gibi temelde tatminsizlikten kaynaklanan diğer bir olumsuz işgören davranışı da işe geç kalma (tardiness) dır. Birkaç dakika ile birkaç saat arasında değişen bir tür kısa süreli devamsızlık hali olarak değerlendirilen işe geç kalma, işgörenlerin örgüte aktif katılımdan fiziksel olarak kaçınma yollarından birisidir, işe geç kalma, işlerin zamanında tamamlanmasına engel olması ve işgörenler arasındaki verimli ilişkiyi kesintiye uğratması sebebiyle örgüt verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Kimi zaman geçerli ve meşru mazeretlere dayansa da, işe geç kalma kalıbı yönetsel dikkat ve ilgi gerektiren bir olumsuz tutum belirtisidir.¹⁵¹

5.3.4. Hırsızlık

Bazı işletmelerde, işgörenlerin üretilen ürünleri veya malzemeleri çaldıkları, şirket üzerinden uzun mesafeli veya uzun süreli telefon görüşmeleri yaptıkları, şirket olanaklarını kendi şahsi çıkarları için kullandıkları ya da zimmetlerine para geçirmeye teşebbüs ettikleri görülmektedir. Şirket kaynaklarının yetkisiz ve usulsüz olarak alınması şeklinde genelleştirilebilen bu tür hırsızlık vakaları, diğer işgörelere kıyasla daha düşük ücret alan ve tekdüze işlerde çalışan işgörenlerin kendilerince eşitliği sağlamak için başvurabilecekleri yollardır.¹⁵² İşletmede bir adaletsizliğin var olduğuna inanılması, işgörenlerin örgüte olan inanç ve bağlılıklarını zedeleyerek tatminsizliğe sebep olmakta ve sonuçta bazı işgörenler bu tür olumsuz davranışlarla bu adaletsizliği telafi etmeye kalkmaktadırlar. Görünürdeki sebepleri ne olursa olsun

¹⁵⁰ Erdoğan, **a.g.e.**, s. 379.

¹⁵¹ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 201-202.

¹⁵² Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 202.

hırsızlık olayları, işgörenlerin örgütten gördükleri kişisel olmayan tutumlar yüzünden hayal kırıklığına uğramaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Devamsızlık ve işe geç kalmaların tersine, hırsızlık sorunlarının çözülmesinde daha sıkı örgütsel denetim veya özendirme sistemleri her zaman işe yaramamaktadır. Çünkü bu yöntemler belirtilerin altında yatan aşırı tatminsizlik gibi sebeplerle değil doğrudan belirtilerin kendileriyle uğraşmaya yöneliktirler.¹⁵³

5.3.5. Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği (skill variety) boyutu, bir işi oluşturan işlem veya görev parçacıklarının, işgörenin bir dizi farklı beceri ve kabiliyetini kullanabilmesini sağlamaya yönelik olarak farklı faaliyetler içermesi ve gerektirmesi durumudur. İşin çeşitlendirilmemesi ve tekdüze işlemlerden oluşması, işgörenin işten sıkılmasına ve bıkmaya sebep olabilir. Bu da sonuçta yorgunluğa ve hatalara yol açar. İşlere birkaç farklı aktivite eklenip çeşitlendirildiğinde veya işgörenin belli periyotlarda farklı beceriler gerektiren işlerde çalışması sağlandığında, sıkılma ve yorgunluktan kaynaklanan hatalar azaltabilmektedir. Yapılan bir araştırma, etkili performansın sebeplerinden birinin de işteki değişkenlikler olduğunu göstermiştir. Başka bir araştırma ise özerklik ve beceri çeşitliliği gerektiren işlerin, işgörenlerin tatmininde büyük katkı sahibi olduğunu belirlemiştir.¹⁵⁴

Çalışanların becerilerinin çeşitlendirilmesi, iş genişletme ve iş rotasyonu tekniklerinin yanısıra, çapraz eğitim (cross-training) tekniği ile de sağlanabilmektedir. Chrysler firması, Indiana-New Castle fabrikasında bu tekniği kullanarak imalat maliyetlerini %30 oranında azaltarak, 3 milyon \$'ın üzerinde bir tasarruf sağlamayı başarmıştır.¹⁵⁵

5.3.6. Görev Kimliği

Bazı işlerin yeterli bir tanım, kimlik ve bütünlükten yoksun olması, işgören için başlı başına bir sorundur. Bu tür işler yapan bireyler, işin tüm parçalarına nüfuz

¹⁵³ Newstrom ve Davis, **a.g.e.**, s. 203.

¹⁵⁴ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 151-152.

¹⁵⁵ Northcraft ve Neale, **a.g.e.**, s. 435.

edemezler ve bu yüzden sorumluluk duygulan azalır, yaptıkları işin sonuçlarından kendilerine pay çıkarmakta zorlanırlar. İş bittiğinde sadece ufak bir başarı hissi duyarlar. Bu sorunla karşılaşılması için işgörene verilen görev, işin bütününe kapsmalıdır ve işgören, işin başlangıcından bitimine kadar olan süreci görebilmelidir. İşgören, başladığı işi adım adım tamamlayıp bitirmeli ve işin bütünlük içinde bitmiş halini algılayabilmelidir. Görevin bu bütünsel kimliği (task identity) işgörende bir tamamlama ve başarı hissi uyandıracak, iş tatminini önemli ölçüde artıracaktır. Araştırmalar, işgörenlerin mantıklı ve tanımlanabilen işlerden sorumlu tutulduklarında, hem verimliliğin hem de iş tatmininin arttığını göstermiştir.¹⁵⁶ Benzer şekilde, memurlarının görev kimliğini hissedebilmeleri için belli bir işin bütününe yapmalarını sağlayacak şekilde iş tasarımı gerçekleştiren Continental Illinois Bank and Trust ve Federal Reserve Bank of Chicago adlı kuruluşlar, sıkıcılık ve tekdüzelikten kaynaklanan ve işgören verimliliğini olumsuz etkileyen bireysel hataları en aza indirip verimlilik ve tatmini artırmayı başarmışlardır.¹⁵⁷

Görev kimliği, doğal olarak beceri çeşitliliği boyutuna bağlıdır. Bir işin başlangıçtan bitime kadar olan tüm görev parçacıklarının bir işgörene tahsis edilmesi, o işin aynı zamanda farklı bir dizi beceriyi de bünyesinde birleştirme zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu açıdan iş genişletme tekniği, bir çalışanın işine ait görev kimliğini artırıyorsa, aynı zamanda işi zenginleştiriyor demektir. Yani beceri çeşitliliğinin varlığı en çok görev kimliği boyutunun da olması durumunda bireysel ve örgütsel yarar sağlamaktadır.¹⁵⁸

5.3.7. Görevin Anlamlılığı

Görevin anlamlılığı (task significance) kavramından kasıt, yaptığı işin örgütteki veya örgüt dışındaki diğer insanlar için de önemli olduğunun, işgören tarafından bilinmesidir. Eğer bir işgören, performansındaki düşüklüğün ya da yüksekliğin başkalarını herhangi bir şekilde etkilediğini görebiliyorsa, yaptığı görev

¹⁵⁶ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 152.

¹⁵⁷ Northcraft ve Neale, **a.g.e.**, s. 496-497.

¹⁵⁸ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 152, Northcraft ve Neale, **a.g.e.**, s. 496-497.

anlamalı demektir. Bu anlamlılığın bilinmesi, işgörenin azim, gurur, tatmin ve motivasyonunu artırmakta, daha iyi bir performans sergilemesine yardımcı olmaktadır.¹⁵⁹

İşgörenin, çaba ve ustalığının, herhangi bir ürün veya hizmetin genel kalite düzeyinde ve bu ürün veya hizmetin başka insanlar nezdindeki değerinde etkiler yaptığını görebilmesi, işin genişletilmesi durumunda daha kolay olmaktadır. Zira, bir montaj sürecindeki 12 görevden sadece birini yapan bir İşgörenin, nihai ürünün kalitesine olan katkısını görebilmesi daha zor olmakta iken, iş genişletme tekniği sayesinde işi oluşturan 12 görevden 3'ü tek bir işgören tarafından yapılabilmekte ve işgören, işin neredeyse %25'ini oluşturan bu önemli kısımdan sorumlu olabilmektedir.

5.3.8. Özerklik

İşin yapılmasına ilişkin prosedürlerin belirlenmesinde ve işin yapılma süreci içerisindeki olası karar noktalarında işgörene özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkının verilmesi olarak tanımlanabilen bu boyut, sağlanan özerklik (autonomy) neticesinde İşgörenin, işin sorumluluğunu daha iyi yükleneceği gerçeğine dayanmaktadır.

Tasarlanan iş, bireye kendi kendine karar alma yetki ve otoritesi tanıdığında ve iş çevresi ile ilgili bazı değişiklik, düzenleme ve kontrolleri yapabilme hakkı verdiğinde, bireyin tanınma, saygı ve statü duyguları artmaktadır. Özerkliğin olmayışı ise, işgörende kayıtsızlık ve umursamazlığa, dolayısıyla düşük performansla yol açmaktadır. Bağımsız çalışma olanağı tanınması bakımından iş tasarımında büyük bir adım sayılabilecek olan iş zenginleştirme metodu yöneticilerin iş yerindeki kontrol yetkisini paylaşmalarını öngörmekte ve işgörenlerin kendilerini emekçi köleler gibi değil, en değerli örgütsel kaynaklar olarak görmelerini sağlayarak içsel güdülenmenin yolunu açmaktadır.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Başaran, **a.g.e.**, s. 163, Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 152.

¹⁶⁰ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 151, Luthans, **a.g.e.**, s. 185.

5.3.9. Geri Besleme

İşin geri besleme (feed back) boyutu, işgörene performansı ve yaptığı işin sonuçları ile ilgili açık, gerçekçi, nesnel ve doğrudan bilginin sağlanma derecesidir.¹⁶¹ İşgörenler performanslarına ilişkin bilgi aldıkları zaman, işi nasıl yaptıklarını bilecekler, gerekli düzeltmeleri yaparak ve performanslarındaki muhtemel eksiklikleri gidererek çalışmalarını ayarlama ve uyumlaştırma imkânı bulabileceklerdir.

Geri besleme, işgörenlerdeki belirsizlik hissini azaltmada önemli bir psikolojik rolü olması açısından iş motivasyonunu yükselten bir etkiye sahiptir.¹⁶²

İşgörenlerin kararlara katılımını öngören her türlü düzenlemenin veya işin özerklik boyutunun istenilen faydayı sağlayabilmesi için Geri besleme önemli bir ön şart niteliğindedir. Çünkü belli konularda kendi kararlarını alabilen, işe ilişkin planlama, kontrol ve kaynak kullanım yetkisine sahip olan İşgörenlerin kararlarının sağlıklı, isabetli ve yerinde olabilmesi, yeterli ölçüde Geri besleme bilgisinin işgörenlere temin edilmesine bağlıdır.¹⁶³

5.3.10. İş Tasarımı

Birçok iş, her insan için tatmin edici değildir. Dünya sıkıcı işlerle doludur ve bu yüzden yöneticiler İşgörenlerin işlerini iyi yapmalarını sağlamak için bir takım özendiriciler vasıtasıyla onları teşvik etme yoluna gitmek durumundadırlar. En sıkıcı ve en rutin işlerin tasarımında bile yöneticilerin büyük etkisi vardır. Gerçekten de İşgörenlerin yeterlilik ve kapasitelerinin artırılması için, işlerin yapılandırılması gereklidir. Yöneticiler işgörenlerin sorumluluk almalarına ve karar alma süreçlerine verimli bir şekilde iştirak etmelerine izin verdikleri takdirde, işgörenler daha iyi motive olabilmektedirler.

¹⁶¹ David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, New York, John Wiley & Sons, 1996, 5. B., s. 307, Daft, **a.g.e.**, s. 534, Luthans, **a.g.e.**, s. 185.

¹⁶² Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 152.

¹⁶³ Northcraft ve Neale, **a.g.e.**, s. 502.

Bir işletmedeki işler ve işgören ile örgüt arasındaki bağlantılar, örgütsel verimliliğin, işgören tatmininin ve motivasyonun parametresidir. İşlerin iyi tasarlanması, kaliteli ürün ve hizmet sunma yeterliliğine sahip olan, motive olmuş işgücünün işletmeye çekilmesi ve işletme bünyesinde tutulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁶⁴

İşletme yönetiminin mücadelesi de bireylerin kendi güç ve zaafalarını anlamalarına, öz güvenlerini kazanmalarına ve kendilerine inanmalarına, yapabilecekleri şeylerin farkına varmalarına yardımcı olarak, onların kendi kendilerini motive etmelerini sağlamaktır. İş zenginleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş basitleştirme veya iş yükleme gibi iş tasarım yöntemlerinin hepsi eşit derecede etkili olmasalar da, yönetimin bu mücadelesinde işlerin nasıl tasarlanabileceğinin anlaşılması açısından somut yaklaşımlar içermektedirler.

Son yıllarda, örgütsel davranış alanında, iş tasarımı, hedef belirlenmesi ile birlikte en çok araştırma ve çalışmanın yapıldığı başlıca konu olmuştur. Gerçekten de artık daha açık bir şekilde görülmeye başlanmıştır ki, işlerin doğru ve uygun bir şekilde tasarlanması hem işgören tatmini hem de performans kalitesi üzerinde olumlu etki yapabilmektedir.¹⁶⁵ İşler iyi tasarlanmadığı zaman; işten ayrılma, devamsızlık, şikayetler, sabotaj, istifa ve sonuçta düşük verimlilik ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁶

Örgütsel davranış, başlangıçta iş tasarımı sadece Herzberg'in iş zenginleştirme yaklaşımları ekseninde ele almıştır. Halen de iş zenginleştirme, iş tasarım literatüründe baskın olma özelliğini korumaktadır. Ancak yönelim Herzberg'in motivatör-hijyen faktörleri perspektifinden değil daha ziyade iş özellikleri perspektifinden ortaya çıkmaktadır.¹⁶⁷

1980'lerde, örgütlerdeki küçülme trendi ve ileri teknoloji kullanımındaki artış ile birlikte işler daha fazla şey ister hale gelmiş ve işgörenler beklenmeyen değişikliklere uyum sağlayabilmek için farklı yollar düşünme gereği duymaya

¹⁶⁴ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 145-146.

¹⁶⁵ Luthans, **a.g.e.**, s. 181.

¹⁶⁶ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 146.

¹⁶⁷ Luthans, **a.g.e.**, s. 181.

başlamışlardır. Sonuç itibariyle bugünün insan kaynakları yönetiminde iş tasarımı hem akademisyenler, hem de uygulayıcılar için özel bir önem arz etmektedir. Stres ve sıkıntının azaltılması, motivasyonun ve iş tatmininin artırılabilmesi için iş tasarımı önemli ve gereklidir. Böylelikle performans artışı sağlanabilmekte ve bunun sonucunda verimlilik hedeflerine ulaşılabilmesi sayesinde örgütler küresel pazarlarda etkili bir şekilde rekabet edebilme gücüne kavuşmaktadırlar.¹⁶⁸

İşlerin kapsam ve ilişkilerinin belirlenmesini ifade eden iş tasarımı, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak, işin sosyal ve hukuki görünümünü yeniden yapılandırma amacına ve düşüncesine yönelik bir faaliyetler dizisidir.¹⁶⁹ Başka bir deyişle iş tasarımı, örgütteki birey ve gruplar açısından yapılması gereken işi yaratma veya tanımlama sürecidir. İlk planda, işin mahiyeti ve iş alanının değiştirilmesi şeklinde bir örgütlenme faaliyeti¹⁷⁰ olan iş tasarımı sonucunda, birey ve gruplar ortaya çıkan yeni içerikli, yetki, sorumluluk, ilişki, hedef ve niteliği belirlenmiş işlere yerleştirilmektedirler.

İş tasarımının amacı, görevin işgörenin özelliklerine ve kişiliğine uydurulup işgörene çekici kılınması ve bu yolla işgörenin içten güdülenmesini sağlayıp verimli çalışmaya yöneltmesidir. İşgörenin güdülenmesine; dolayısıyla verimliliğine mani olduğu görülen herhangi bir iş, yöneticiler tarafından iş tasarım teknikleri kullanılarak yeniden yapılandırılmalıdır. Bu yapılandırma sürecinde gözetilecek birincil ölçü işgörenin içsel güdülenmesini etkileyebilecek faktörlerdir.¹⁷¹

İş tasarımında çalışana yetki ve hareket serbestisi tanıyan, esnek iş tanımları yapılmadığında ve işler yeniden yapılandırılırken işgörenlerin görüşlerinden yararlanılmadığında, işgörenlerin verimlilikleri düşmektedir.¹⁷²

¹⁶⁸ Luthans, **a.g.e.**, s. 183.

¹⁶⁹ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s. 140.

¹⁷⁰ Altuğ, **a.g.e.**, s. 92.

¹⁷¹ Başaran, **a.g.e.**, s. 167-168.

¹⁷² Başaran, **a.g.e.**, s. 168.

5.3.11. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme (job enrichment) işgörenin faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi¹⁷³ ve işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilerek¹⁷⁴ bir işgörene ya da işin boyutu gerektirdiğinde bir takıma verilmesidir.

Herzberg'in çift faktör teorisi çerçevesinde gelişen bu teknikte işin temeli korunmakta ve üzerine motivasyon unsurları ilave edilerek zenginleştirme sağlanmaktadır.¹⁷⁵ En geniş tanımıyla iş zenginleştirme; işin, işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamıdır.¹⁷⁶

Motivasyon yoluyla işgören verimliliğinin artırılmasına yönelik en popüler yapısal tekniklerden biri olan iş zenginleştirme, işgörenlerin daha önce üstler tarafından yürütülen bazı görevleri de devralarak işle ilgili planlama ve kontrol yetkisi kullanmalarını, daha az gözetimi ve daha özgür değerlendirme yapma imkânlarının sunulmasını gerektirmektedir.¹⁷⁷

Gerçekten de işgörenler kendi işleri üzerinde planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol faaliyetlerine katıldıkları zaman saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmeye başlamakta ve kendilerine bu büyüme ve olgunlaşma olanağını sunan iş çevresine oldukça sorumlu ve verimli yollarla karşılık vermektedirler.¹⁷⁸

Bireylerin yaptıkları işten dolayı, motivasyonlarının artırılmasında iş zenginleştirme tekniğinin oldukça faydalı olduğu belirtilmektedir. Yeni ve özgün işler yapma olanağı verilen profesyonel işgörenlerin kendilerine yüksek performans hedefleri koydukları ve sonuçta örgüt standartlarının üzerine çıktıkları görülmüştür. Bununla birlikte, iş zenginleştirme işgörenin sorumluluğunu, özgürlüğünü ve

¹⁷³ Dinçer, **a.g.e.**, s. 144.

¹⁷⁴ Başaran, **a.g.e.**, s. 168, Peker, **a.g.e.**, s. 154.

¹⁷⁵ Altuğ, **a.g.e.**, s. 94.

¹⁷⁶ Eren, **a.g.e.**, s. 390.

¹⁷⁷ De Cenzo ve Robbins, **a.g.e.**, s. 309.

¹⁷⁸ Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1988, 5. B., s. 62.

bağımsızlığını artırdığı, görevleri işgörenin bütünleşik bir iş yapmasına imkan verecek şekilde düzenlediği ve işgörenlerin kendi performanslarını düzeltmelerini sağlayacak geri beslemeyi temin ettiği ölçüde başarılı olmaktadır.¹⁷⁹

İş zenginleştirmede, iş sorumluluğu, tanınma, yükselme olanağı, öğrenme, kendini geliştirme ve başarı gibi birey ihtiyaçlarına cevap veren motive edici içerik olabildiğince göz önüne alınmakta ve başarılı bir iş zenginleştirme programı işgörenin işten aldığı doyumunu, işe dönük azim ve şevkini artırmaktadır.¹⁸⁰ Ancak şu kadar ki, örgütün iş zenginleştirmeden beklediği sonuç iş tatmininin artması değil, örgütsel verimliliğin artmasıdır. Yapılan araştırmalar, iş zenginleştirme tekniğinin işletmedeki devamsızlık oranlarını azalttığını ve işten ayrılma maliyetlerini düşürdüğünü ortaya koymuştur.¹⁸¹

Öte yandan iş zenginleştirmenin verimliliği olumlu etkilediği durumların yanı sıra olumsuz etkilediği bazı durumlar da görülmüştür. Fakat bu durumlarda bile kaynakların istikrarlı bir şekilde dikkatli kullanıldığı ve ürün ya da hizmet kalitesinin yüksek olduğu yani verimliliğin etkinlik boyutunda yine de bir artış olduğu belirlenmiştir.¹⁸²

Bütün işleri zenginleştirmek gerekmediği gibi, her işi zenginleştirmek de mümkün değildir.¹⁸³ Özellikle örgütün alt kademelerinde yer alan işlerin zenginleştirilmelerinde başarı şansı oldukça düşüktür.

İş zenginleştirme tekniğinin içeriğini oluşturan temel ilkeler arasında, çalışanların planlama ve kontrol faaliyetlerine katılmasına izin verilemesi, iş özgürlüğünün olabildiğince artırılması, işin mücadelecî yönünün, güçlüğünün ve dolayısıyla anlamlılığının artırılması, iş başarımına ilişkin geri beslemenin sağlanması, sorumluluğun artırılması gibi unsurlar sayılabilir.

¹⁷⁹ De Cenzo ve Robbins, **a.g.e.**, s. 309.

¹⁸⁰ Luthans, **a.g.e.**, s. 184.

¹⁸¹ De Cenzo ve Robbins, **a.g.e.**, s. 310.

¹⁸² De Cenzo ve Robbins, **a.g.e.**, s. 309.

¹⁸³ Herzberg, **a.g.e.**, s. 328.

İş zenginleştirme, işin temel akışında değişikliklere sebep olması ve malzeme alımını gerektirmesinden dolayı pahalı ve değerli bir tekniktir. Her örgütsel durum ve koşulda başarılı olması da garanti edilmediği için, iş zenginleştirme tekniği uygulanmasında çok seçici davranılmalı ve karmaşık yapıdaki insansal ve durumsal değişkenler iyice analiz edilemeden bu uygulamaya başlanmamalıdır.¹⁸⁴

5.3.12. İş Rotasyonu

İş rotasyonu (job rotation), tek yönlü ve sürekli aynı rutin işi yapmanın verdiği monotonluk ve bıkkınlıktan kurtarmak ve bu yolla yeterlilik, tatmin ve verimliliğini artırmak amacıyla, işgörenlerin sistemli bir şekilde yeteneklerinin elverdiği farklı işlerde çalıştırılmasıdır.¹⁸⁵

İşin nitelik ve boyutlarına yönelik bir yeniden yapılandırmanın olmadığı bu teknikte işe ilişkin görev, faaliyet ve amaçlar arasındaki ilişkide herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Bu yüzden bir işletmede iş rotasyonunun yapılıyor olması, diğer tekniklerin uygulanmasını ertelediği gibi eğitim giderlerinin artmasına da neden olabilmektedir.¹⁸⁶

İş rotasyonu çerçevesinde belli zamanlarda farklı işler yapan işgörenler monotonluk ve sıkıntıdan kurtulmakta ve bu çeşitlilik motivasyonel açıdan işgörenleri uyarıcı bir etki yapmaktadır. İşgörenler bu yöntem sayesinde kendilerini geliştirebilmekte, yeteneklerini farklılaştırabilmekte, iş tatminini artırabilmekte ve diğer işleri tanıyarak kendi işinin üretim ve hizmet sürecindeki yerini ve önemini daha iyi kavrayabilmektedirler. Belli bir süre farklı insanlar ve farklı amirlerle çalışan işgörenler, yeteneklerini olduğu kadar ilişkilerini de geliştirebilmektedirler. Diğer taraftan bu uygulama sayesinde, işe devamsızlık, işten ayrılma, istifa veya tatil izni gibi durumlarda boş kalan işlere başka bir işgörenin ikame edilmesi gayet zahmetsiz bir şekilde yapılabilmektedir.¹⁸⁷

¹⁸⁴ Luthans, **a.g.e.**, s. 184.

¹⁸⁵ Daft, **a.g.e.**, s. 531.

¹⁸⁶ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 155.

¹⁸⁷ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 142-143, Peker, **a.g.e.**, s. 153.

İşgörenin, iş rotasyonu kapsamında sevilmeyen bir işe verilmesi rahatsızlığa yol açabilmektedir. Kendi işinde uzmanlaşıp toplumsal ve örgütsel statüsünü yükseltmeyi amaçlayan işgörenlerin iş rotasyonuna tabi tutulması ise motivasyon ve verimlilik açısından faydalı olmayabilir. Ayrıca, işgören farklı bir işe verildiği zaman, başlangıçta performans düşmekte, istenilen performansa ulaşılabilmesi için belli bir alışma ve öğrenme devresinin geçmesi gerekmektedir.¹⁸⁸

İş zenginleştirme ve iş genişletme imkanının olmadığı durumlarda iş rotasyonu tekniği kullanılarak işgörenleri verimliliğe yönlendirmek ve motive etmek mümkündür.¹⁸⁹ National Steel, Motorola ve Dayton Hudson firmaları esnek bir işgücünü eğitmek için bu tekniği kullanmışlar ve kemikleşmiş iş kategorilerinden uzaklaştıkça işgörenlerin bazı işlerde daha iyi performans gösterdikleri ve böylelikle işgücü maliyetlerinde düşüş meydana geldiğini görmüşlerdir.¹⁹⁰

5.3.13. İş Basitleştirme

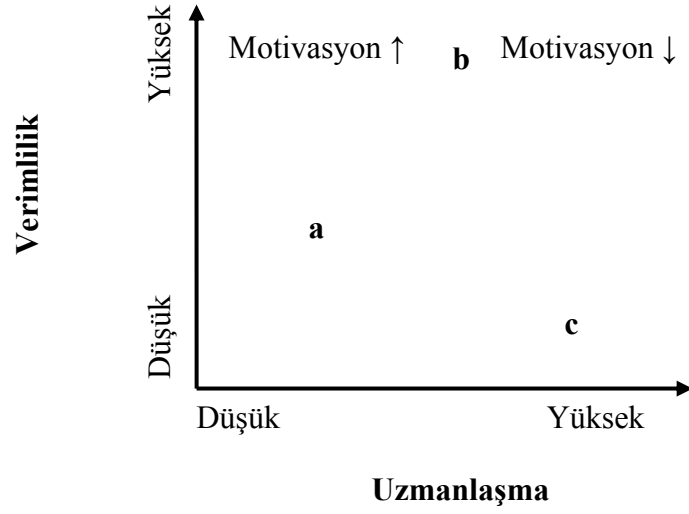
İş basitleştirme (job simplification) bilimsel yönetim ve endüstriyel mühendislik dallarından yararlanılarak ortaya konmuş bir yöntemdir. Bu yöntem işin içerdiği görev sayısının azaltılması, gereksiz işlerin elenmesi, bazı işlerin birleştirilmesi, işlem sıralarının değiştirilmesi ve yüksek uzmanlık gerektiren işlere ait prosedürlerin standart bir biçimde açıkça tanımlanması gibi yollarla işlerin daha az masraf, daha az emek ve daha az yorgunlukla, daha kısa zamanda yapılmasını öngörmektedir.¹⁹¹

¹⁸⁸ Başaran, **a.g.e.**, s. 169-170.

¹⁸⁹ De Cenzo ve Robbins, **a.g.e.**, s. 310.

¹⁹⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 531.

¹⁹¹ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s. 142, Peker, **a.g.e.**, s. 151-152.



Şekil 2.6. İşte Uzmanlaşma Derecesinin Motivasyon ve Verimliliğe Etkisi

Kaynak: Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 153.

İnsan faktörüne pek önem vermeyen bu tasarım türünde, işin karmaşıklığı giderildiği zaman, işgörenin rutin olan görevi yapmaya daha iyi yoğunlaşabileceği varsayılmaktadır. Ne var ki insanlar rutin ve sıkıcı işleri sevmezler ve bu yöntem düşük kaliteli iş gücü, düşük iş kalitesi, yüksek devamsızlık oranları, yüksek iş devri, monotonluk ve bıkkınlık gibi sakıncaları yüzünden motivasyon tekniği olarak başarılı olamamıştır.¹⁹²

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere, iş giderek daha da uzmanlaştırıldığında bıkkınlık, sıkıntı ve monotonluk gibi motivasyon düzeyini düşürücü etkenler ortaya çıkana kadar verimlilik yükselmektedir, (b) ile (c) noktası arasındaki işlerde ise ancak uzmanlaşma derecesi düşürülerek motivasyon ve verimlilik artırılabilir.¹⁹³

5.3.14. İş Genişletme

İş genişletme (job enlargement), bireyin daha fazla ve daha çeşitli işi yapabilmesini sağlayacak tarzda işin yeniden düzenlenmesiyle, iş zincirindeki işlem

¹⁹² Altuğ, **a.g.e.**, s. 93, Daft, **a.g.e.**, s. 531.

¹⁹³ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 153.

sayısının artırılması demektir.¹⁹⁴ İşin kapsamını genişleten bir teknik olan iş genişletme, dikey iş zenginleştirme imkânının olmadığı durumlarda, basit ve tekdüze işlerden sıkılan işgörenlerin monotonluktan ve yorgunluktan kurtarılarak motive olmalarını amaçlamaktadır. Sorumluluğu artırılan işgörenler sosyal ve ego ihtiyaçlarını daha kolay tatmin edebilmekte ve motive olmaktadır. Herzberg'e göre, iş genişletme tekniği hijyenik faktörlerle bağlantılıdır. Otomobil işçileri arasında yapılan bazı araştırmalar, beş işlemde oluşan işleri yapan işçilerin, üç veya dört işlemde oluşan işleri yapanlara göre daha az sıkıldıklarını ortaya koymuştur. Böylelikle, iş ve iş çevresinin monotonluğundan kaynaklanan devamsızlık ve işten ayrılmalar azalmakta, işin daha ilginç ve zevkli hale gelmesiyle yabancılaşmanın önüne geçilebilmekte ve birden fazla işi yapan işgörenlerin yetenekleri de çeşitlenmektedir.¹⁹⁵

İş genişletmede önemli olan iş içeriğinde çeşitlilik sağlamak olduğu için uzmanlaşma gözetilmez, fakat işi oluşturan birkaç çeşit işlem mantıklı bir grup oluşturmalıdır. Eğer çeşitlendirilen bu mantıklı işlemler bütünü üzerinde işgörene az da olsa bağımsızlık verildiği zaman, iş daha da olumlu hale gelerek işgörenin tatmin ve performansını artırabilmektedir.¹⁹⁶ Ne var ki iş genişletme ile sağlanan bu çeşitlilik işin bitirme süresini uzatmakta ve işlem hatlarında yeni düzenlemelere gidilmesine sebep olmaktadır.¹⁹⁷

İş genişletme tekniğini uygulayan IBM firmasında üretimin arttığı ve daha fazla gözetim ekipmanına ihtiyaç duyulduğu, fakat bu uygulamayla sağlanan iş tatmini, kalite ve verimliliğin, bu maliyetleri aştığı rapor edilmiştir. Yine bu tekniği uygulayan Maytag Company'de üretim kalitesinin arttığı, işgücü maliyetlerinin düştüğü, işgören tatmini ve toplam etkinliğin yükseldiği ve üretim çizelgelerinin daha esnek hale geldiği görülmüştür.¹⁹⁸

¹⁹⁴ Altuğ, **a.g.e.**, s. 94, Başaran, **a.g.e.**, s. 169, Dinçer, **a.g.e.**, s. 143.

¹⁹⁵ Northcraft ve Neale, **a.g.e.**, s. 493.

¹⁹⁶ Daft, **a.g.e.**, s. 532.

¹⁹⁷ Peker, **a.g.e.**, s. 153.

¹⁹⁸ Werther ve Davis, **a.g.e.**, s. 155.

5.3.15. İş Yükleme

İş yükleme (job loading) tekniği yatay iş yükleme ve dikey iş yükleme olarak ikiye ayrılır. Bu teknikte, yatay iş yükleme işgörenlerden aynı seviyede ve statüde kalarak yapılacak daha fazla iş verilmesini öngörmektedir. Ne var ki bu tür yükleme işgöreni motive etmekten uzaktır. Dikey iş yüklemede ise işler daha geniş sorumluluk sahalarını kapsayacak şekilde değiştirilmekte ve içsel olarak daha ilginç hale gelecek şekilde yeniden yapılandırılmaktadır. İş daha anlamlı ve daha mücadelecili olduğu için işgören motive olmaktadır.

Dikey iş yükleme tekniğini oluşturan beş ana unsur şunlardır:¹⁹⁹

- İşgörenler üzerinde daha az doğrudan kontrol,
- Kişisel katkının artırılması,
- Görevlerin bir bütün olarak verilmesi,
- Görev üzerinde daha fazla bağımsızlık,
- Yeteneklerden daha fazla yararlanma imkânı.

Dikey iş yükleme, stres düzeyini, işten bıkmayı ve işten ayrılmaları azaltmakta ve işgören verimliliğini artırmaktadır.

¹⁹⁹ Herzberg, a.g.e., s. 322.

Üçüncü Bölüm

ABC'DE MOTİVASYON - VERİMLİK ETKİSİ

Çalışmanın saha uygulaması olarak araştırma bölümünü oluşturan bu bölümünde, yapılan araştırmanın amacı ve özellikleri, metodolojisi ve bulguları ele alınmaktadır. Bu bölümün sonunda araştırmadan elde edilenler araştırma sonucu olarak tartışılmaktadır.

1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı bölümünde aşağıda araştırmanın amacı ve önemi ile araştırmanın sınırlılıkları ele alınmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma Türkiye'de finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren birinci sınıf bir hizmet işletmesinde (bundan sonra ABC işletmesi veya kısaca ABC olarak anılacaktır) saha uygulaması olarak motivasyonun bu işletmenin çalışan personelinin iş verimliliği üzerine etkisini araştırmak amacı ile yapılmıştır.

Motivasyonun verimlilik üzerinde oldukça önemli olduğu kabul edilen bu sektör ve işletmede çalışma ekonomisi dinamikleri çok güçlü ve evrimsel olması dolayısı ile motivasyonun hem bilgi kuramına hem de geleneksel kuramlara göre ayrı ayrı araştırılması ayrı bir önem arz etmektedir. İçerinde saha uygulaması araştırması yapılan ABC işletmesi küresel çapta bir oyuncu olup, yerel koşullara uyum sağlamış bir işletme özelliğindedir. Araştırmanın önemli bir özelliği de motivasyon ile iş verimliliğinin kuramsal alanda etkileştiği kadar küresel uygulama alanında da etkileştiğinin araştırılmasının amaçlanmasından kaynaklanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya ABC işletmesinde saha uygulamasında dahil edilecek olan çalışanlar üzerinde daha önceden bir ön araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada

araştırmaya dahil edilecek olan çalışanların hepsinin ya üniversite mezunu oldukları ya da çok yakında mezun olmak üzere üniversite öğrencisi oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olması ABC işletmesinde kadın çalışanların erkek çalışanlardan fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

ABC işletmesi kendi politikaları gereği bu saha uygulaması araştırmasının yapılmasına izin vermiş olmakla birlikte gerek adının belirtilmesine ve gerekse çalışma sonuçlarının kendilerini temsil edecek şekilde sunulmasına izin vermemiş olup, bu durum araştırmacı tarafından da mutabakatla karşılanmıştır.

Araştırma, daha önce verimlilik ile ilgili bölümlerde üzerinde çalışılmış olmasına rağmen, dış verimlilikler konusunda bir saha çalışması araştırmasını kapsamamış, bu alanı araştırma alanı dışarısında bırakmıştır.

2. Araştırma Metodolojisi

Araştırmaya ait metodoloji aşağıda gereç ve yöntem alt başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.1. Gereç

Yapılan araştırmada, ‘anket tekniği’nden yararlanılmıştır. Anketin genel bir tanımı “cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesi ile veri elde etme yöntemi” şeklinde verilebilir. Anket yönteminin tercih edilmesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi de bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmiş olması ve ankette elde edilen verilerin bu programlarda işlenmesinin ve analizinin uygun olmasıdır.

Ankette 18 adet soru yer almaktadır. Bu sorular araştırmacı tarafından önceki bölümlerde yapılan çalışmalara dayalı olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular daha sonra uygulanacak işletmenin ve işin genel özellikleri de göz önüne alınarak uygun değişikliklere tabi tutulmuştur. Anketin ilk soruları okunması, anlaşılması ve

cevaplandırılması kolay sorulardan oluşmaktadır. İlk dört soruda cevaplar bir boşluğun doldurulması veya ikili seçenekten birisini işaretlenmesi şeklindedir. Soru 5'ten soru 18'e kadar olan 14 soru için cevaplayıcıların cevaplarını 5'li Likert derecelendirme cetveline göre belirtmeleri istenmektedir.

Anket çalışmasında bir sayfalık soru formundan başka bu soru formuna eklenmiş olarak anketin amacının ne olduğu hakkında ve samimi cevaplar verilmesini sağlamak üzere cevaplayıcıların kimlik bilgilerinin sorulmayacağı ve bu konudaki izlerin de gizli tutulacağına dair açıklayıcı bir mektup bulunmaktadır.

Anket çalışması 160 kişiye uygulanmak üzere hazırlanmış olup, uygulamadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve cevaplayıcıların uygulama ile ilgili sorularına cevap verilmiştir. Bu açıklama yapma süreci 45 dakika sürmüştür. Formların dağıtılması ve cevaplamaların yapılması ise 30 dakika sürmüştür. Cevaplandırılmış olan anketler toplanırken, cevaplanmamış veya yanlışlıkla 2 defa cevaplanmış soruların olmamasına dikkat edilmiş, böylesi anket formlarının tamamlanması sağlanmıştır. Sonuçta, 2 kişi anketi cevaplandırmamış, cevaplandırılan 2 anket formu ise değerlendirilemeye alınamayacak kadar eksik ve yanlış doldurulmuş olmaları dolayısı ile değerlendirme dışı bırakılarak çalışmaya cevaplandırılmış 156 anket ile devam edilmiştir.

Bir anket soru formu boş örneği ve açıklama mektubu örneği tezin ekinde sunulmaktadır.

2.2. Yöntem

Araştırmaya ait yöntem aşağıda örnekleme, araştırmanın türü ve kullanılan istatistiksel yöntemler olarak başlıca üç alt başlık altında işlenmektedir.

2.2.1. Örnekleme

Bu çalışmada örnekleme yöntemi olarak belirli bir işletmenin içerisinde araştırma yapıldığından dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kasdi örnekleme yöntemi diye anılan örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

2.2.2. Araştırmanın Türü

Araştırmanın bir işletme içerisinde yapılmış olmasından dolayı araştırma türü açısından örnek olay olarak kabul edilmesi düşünülebilir. Ancak, örnek olay araştırmaları gerek yapısal özellikleri bakımından gerek ise örnek olay araştırmalarının belirli bir zaman dönemini kapsamaları gerektiğinden dolayı bu araştırmanın tam olarak bir örnek olay araştırması olarak kabul edilmesinde güçlükler bulunmaktadır. Bu araştırma belirli bir zaman kesitinde ve 2005 yılı Ağustos ayında yapılmıştır.

Araştırmanın amaçlarına paralel olarak araştırmanın türü de şekillenmektedir. Araştırmanın “motivasyonun iş verimliliğine etkisi” açısından bir deneme, “bilgi kuramına göre motivasyon” ile “geleneksel kuramlara göre motivasyon” sürücülerinin anlaşılması açısından keşifsel araştırma özelliklerine dahil edilebilir.

Araştırma yukarıda açıklanan anlamda temel olarak deneme araştırma türüne oturtulmuştur. Deneme araştırmaları neden-sonuç ilişkilerini belirlemeye çalışmak amacı ile doğrudan araştırmacının kontrolünde gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma türleridir. Deneme araştırmalarında amaçlar genellikle hipotezler şeklinde ortaya konularak olayların olası nedenlerine ilişkin yargılar test edilir.

Araştırmanın keşifsel araştırma türünde olduğu bir boyut da bulunmaktadır. Keşifsel araştırma türü, araştırmaya konu olan sorunun henüz tam olarak tanımlanmadığı veya kapsamın açıkça belirlenmediği durumlarda yararlı olmaktadır.

2.2.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen sonuçlar önce frekans dağılımları aracılığıyla parametrik analiz yapılarak incelenmiş ve sunulmuştur. Saha uygulaması sonucunda elde edilen ham verilere bakarak genel eğilimler ve anketi cevaplayanların düşünceleri hakkında bir fikir sahibi olmak bilhassa bu tez çalışmasının saha uygulamasında olduğu üzere yüksek örneklemlilerde oldukça zordur. Bu

zorluğun değişken sayısındaki artış ile daha da artacağı beklenebilir.²⁰⁰ Bu amaçla, kabaca her bir soruda temsil edildiği değişken ile ilgili olarak hakim dağılımı belirlemek üzere frekans dağılımı analizi yapılmış ve verilerin görsel kavranmasını desteklemek üzere histogram (çubuk grafik) uygulamaları yapılmıştır. Bu çalışmalar “parametrik analiz” başlığı altında sunulmaktadır. Bazı değişkenler bazı soruların cevaplarının ortalamalarının alınması yolu (hesaben) oluşturularak çalışmaya dahil edilmiş olup bunların özellikleri parametrik analiz bölümünde detaylı olarak verilmektedir.

Sonuçlar daha sonra SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programı ile süzülerek değerlendirilmiştir. SPSS programı bilimsel araştırmalarda kullanılan en kapsamlı istatistik programlarından biridir. Araştırmada bu programın çapraz tablolama ve ki-kare testi özelliklerinden yararlanılmıştır.

Çapraz tablolama iki veya daha fazla değişkene ait cevapların aynı tablo üzerinde gösterilmesi işlemidir. Çapraz tablolama istatistiksel analizlerde oldukça önemli bir yere sahip olan Ki-kare analiz (test) tekniği için de temel oluşturmaktadır. Ki-kare analiz değerlerinin hesaplanmasında çapraz tablolardan yararlanılmaktadır.

Ki-kare analizi sınıflama ile ölçeceği ile ifade edilen veriler ile normal dağılımdan sapmalar olduğu durumlarda kullanılır.²⁰¹

Ki-kare testi çapraz tablo dağılımında iki değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadığını test eder. Bu test türünde geçerlilik (anlamlılık) düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Ki-kare testi ile elde edilen p değeri gruplar arasında sonuç görülmesi açısından dağılımda anlamlı bir fark olup olmadığını gösterir. İstatistiksel olarak genel olarak kabul edilen anlamlılık düzeyi p-değeri 0.95'dir. Buna göre ki-kare testinden elde edilen p değeri 0.05 değerinden küçük ise, bulunan ilişkinin “şans eseri olma” olasılığı <0.05 'dir.

²⁰⁰ Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, Ekim 2002, s. 247.

²⁰¹ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, 9. B., Nobel Dağıtım, 1999, s. 241.

Bu test: İki veya daha fazla grubun belli kategorilere dağılmış olan puan veya görüşleri arasında fark (veya ilişki) var mıdır? H_0 , “gruplar arasında bir fark yoktur” prensibine dayanır. İki değişken arasında ilişki bulunmaması (H_0) hipotezinin test edilmesiyle sonuca gidilir. Test sonucunda p değeri, başta öngörülen anlamlılık düzeyine (yaygın olarak kullanılan anlamlılık düzeyleri 0.05 veya 0.01’dir) eşit ya da ondan küçük ($p < 0.05$) çıkarsa, H_0 reddedilir ve gruplar arasında fark (ilişki) olduğu kabul edilir.²⁰²

Ki-kare testinin geçerliliği için yeterli örneklem büyüklüğü gerekmesine rağmen bu büyüklük hakkında bilim adamları çeşitli fikirler ileri sürmektedirler. Bu sayı en az 50 (bazılarına göre. 20) olmalıdır.²⁰³ Bu tezdeki örneklem büyüklüğü 156 gibi büyük olup bu yeterlilik sınırları içerisinde.

3. Bulgular

Araştırmanın saha uygulamasına ait çalışmalar sonunda elde edilen bulgular aşağıda parametrik analiz, hipotezlerin kurulumu ve hipotezlerin analizi başlıkları altında ele alınmaktadır.

3.1. Anket Cevaplarının Parametrik Analizleri

Bu bölümde frekans dağılımı ve histogram (çubuk grafik) uygulamalarının yer aldığı parametrik analiz çalışmaları işlenmektedir. Her bir anket değişkeni ve hesaben türetilmiş olan değişkenler için bir parametrik analiz grubu oluşturulmuş olup, her gruba ait frekans dağılımı ve histogramın hemen altında gerekli açıklama ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Parametrik analizler demografik özelliklere ait sorular grubu, bilgi kuramı alanına ait sorular grubu ve de geleneksel motivasyon ve verimlilik kuramlarına ait

²⁰² Mustafa Ergün. Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamalar SPSS For Windows, Ankara, Ocak Yayınları, 1995, s. 85.

²⁰³ Hüner Şencan, **Bilimsel Yazım**, İstanbul, Beşinci B., İÜ, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4357, Çantay Kitabevi, 2002, s. 489-490.

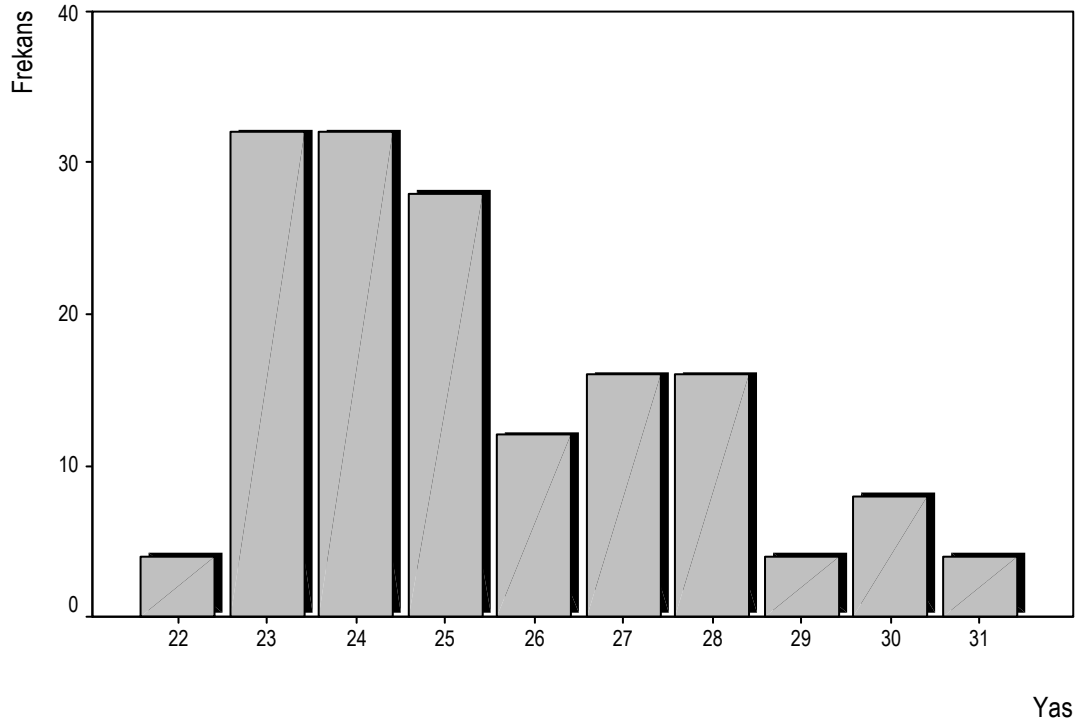
sorular grubu ile tez ana fikri sorular grubu olmak üzere başlıca 3 alt başlık altında ele alınmaktadır.

3.1.1. Demografik Özelliklere ait Sorulara Verilen Cevapların Analizi

Demografik özelliklere ait sorulara verilen cevapların frekans dağılımı ve histogram olarak analizleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.1. Ankete katılanların yaşları frekans dağılımı

		YAŞ			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	22	4	2,6	2,6	2,6
	23	32	20,5	20,5	23,1
	24	32	20,5	20,5	43,6
	25	28	17,9	17,9	61,5
	26	12	7,7	7,7	69,2
	27	16	10,3	10,3	79,5
	28	16	10,3	10,3	89,7
	29	4	2,6	2,6	92,3
	30	8	5,1	5,1	97,4
	31	4	2,6	2,6	100,0
	Toplam		156	100,0	100,0



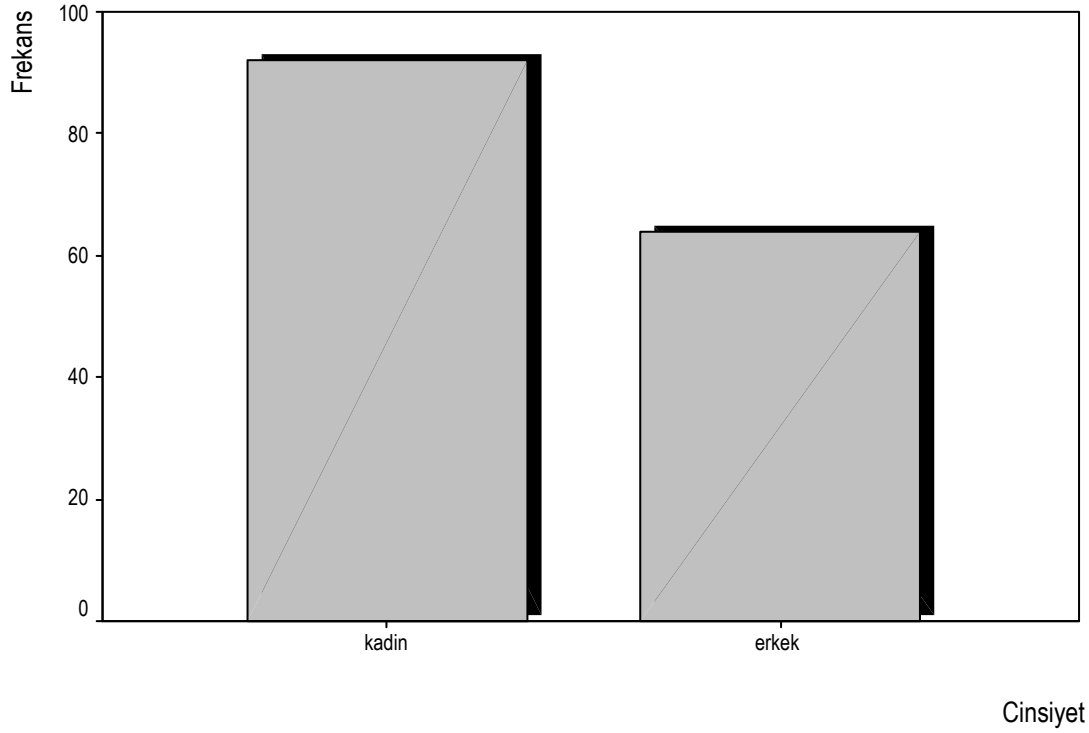
Şekil 3.1. Ankete katılanların yaşları frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanların yaşlarının dağılımı ilk grup olan 22 yaş hariç ve hemen bu yaştan sonra kalabalık bir 23 yaş grubu ile başlayarak sayıları 31 yaşa kadar azalarak devam etme eğilimi gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.2. Ankete katılanların cinsiyetleri frekans dağılımı

CİNSİYET

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli kadın	92	59,0	59,0	59,0
erkek	64	41,0	41,0	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Şekil 3.2. Ankete katılanların cinsiyetleri frekans dağılımı histogramı

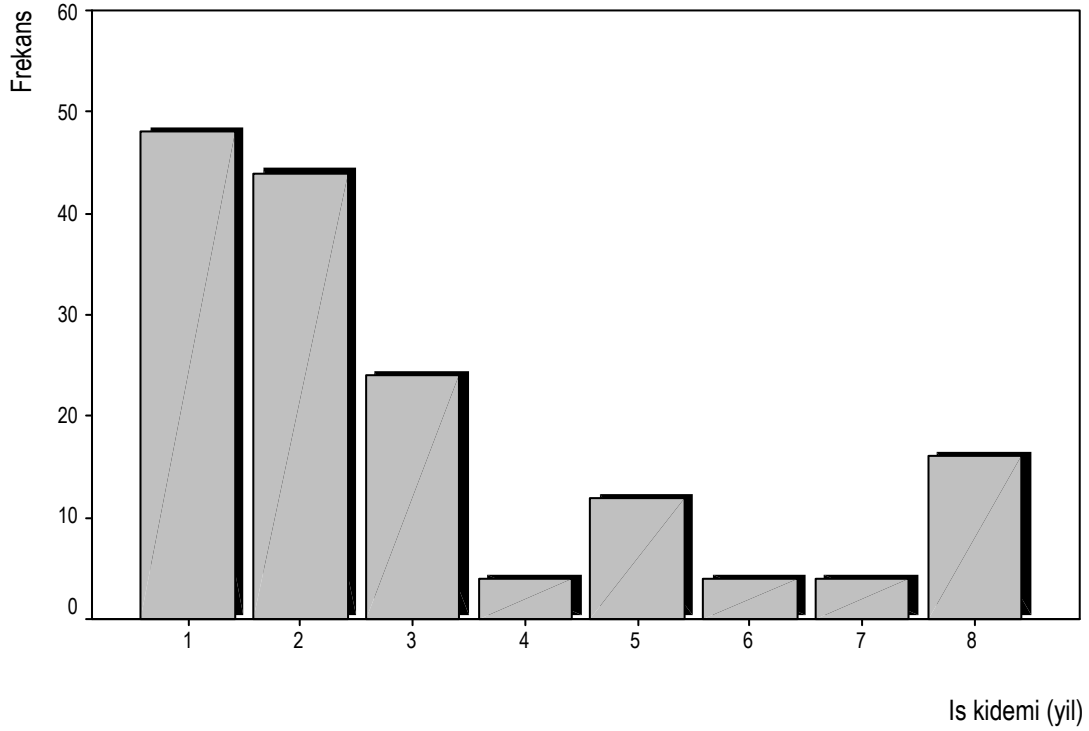
Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanların %59'unun kadın ve %41 erkek olduğu, diğer bir deyişle kadınların oranının erkeklerden fazla olduğunun görülmektedir.

3.1.2. Bilgi Kuramı Alanına ait Sorulara Verilen Cevapların Analizi

Bilgi kuramı alanına ait sorulara verilen cevapların analizi frekans dağılımı ve histogramları ile birlikte aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.3. Ankete katılanların iş kıdemleri frekans dağılımı

		İŞ_KIDEMI (yıl)			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	48	30,8	30,8	30,8
	2	44	28,2	28,2	59,0
	3	24	15,4	15,4	74,4
	4	4	2,6	2,6	76,9
	5	12	7,7	7,7	84,6
	6	4	2,6	2,6	87,2
	7	4	2,6	2,6	89,7
	8	16	10,3	10,3	100,0
Toplam		156	100,0	100,0	

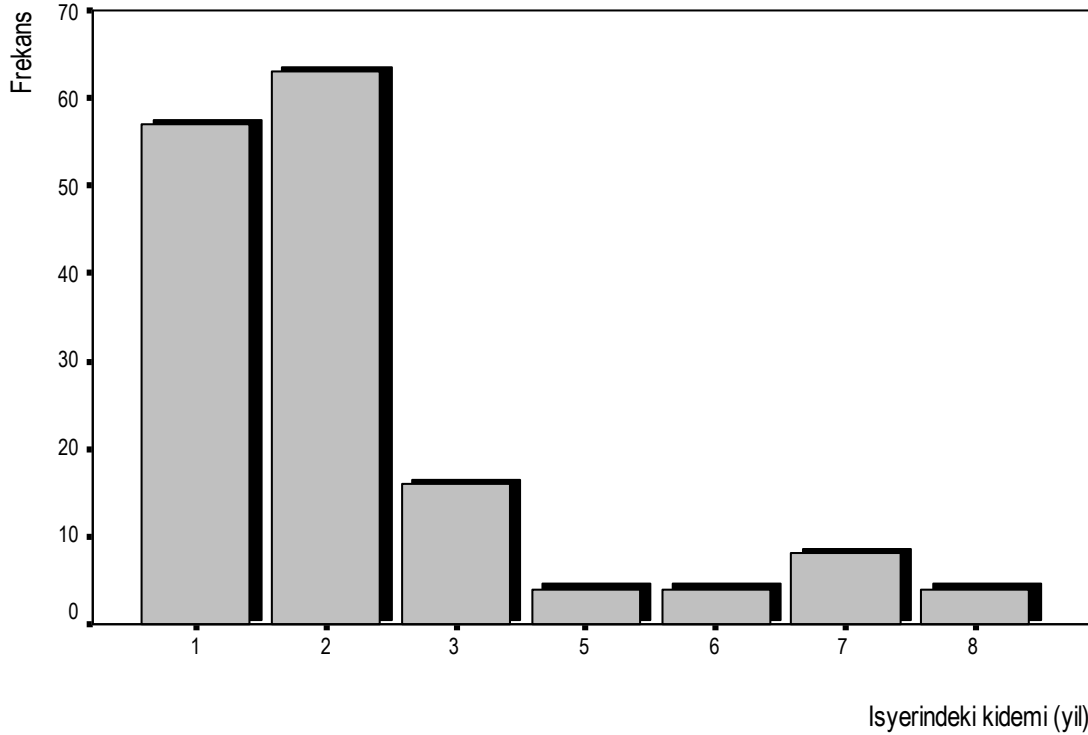


Şekil 3.3. Ankete katılanların iş kıdemleri frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanların 1 ila 8 yıl arasında değişme aralığı gösteren iş kıdemlerine ait frekansların iş kıdemleri arttıkça azalma eğilimi gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.4. Ankete katılanların işyeri kıdemleri frekans dağılımı

		İŞYERİ_KIDEMİ (yıl)			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1	56	35,9	35,9	35,9
	2	64	41,0	41,0	76,9
	3	16	10,3	10,3	87,2
	5	4	2,6	2,6	89,7
	6	4	2,6	2,6	92,3
	7	8	5,1	5,1	97,4
	8	4	2,6	2,6	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



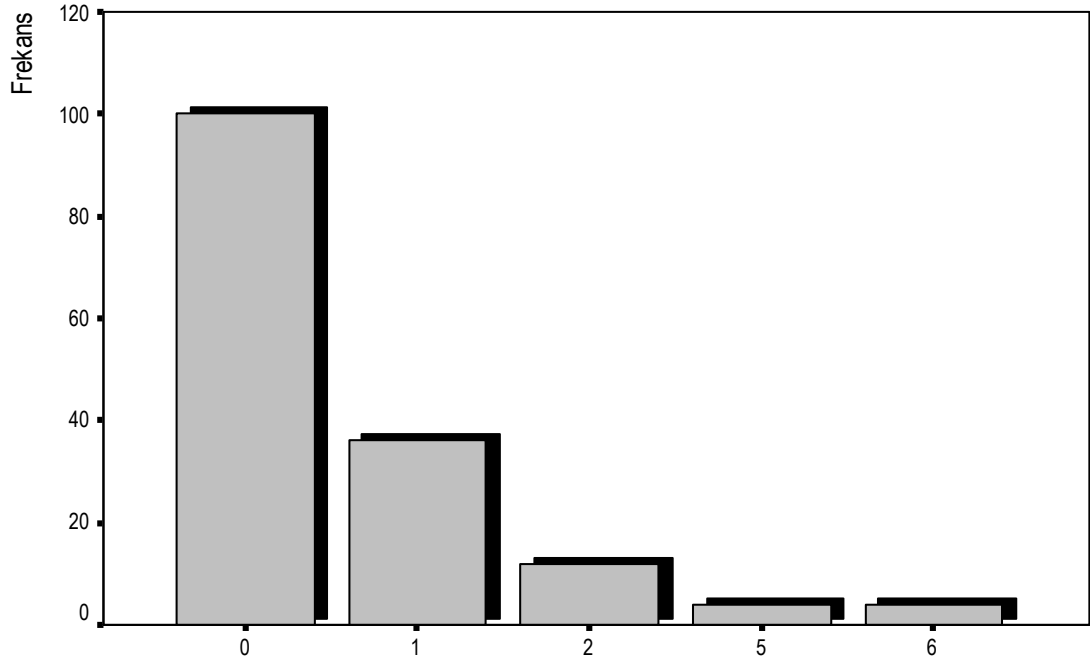
Şekil 3.4. Ankete katılanların işyeri kıdemleri frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanların işyeri kıdemleri 1 ila 8 yıl arasında değişmesine rağmen çoğunluğu %77 oranı ile 1-2 yıllık işyeri kıdemine sahiptirler. Bu da ankete katılanların çoğunluğunun çok az zamandır iş yerinde çalıştıkları anlamına gelmektedir.

Tablo 3.5. Ankete katılanların önceki kıdemleri frekans dağılımı

ÖNCEKİ_KIDEMİ (S2-S3) (yıl)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 0	100	64,1	64,1	64,1
1	36	23,1	23,1	87,2
2	12	7,7	7,7	94,9
5	4	2,6	2,6	97,4
6	4	2,6	2,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Önceki kıdem (S2-S3) (yıl)

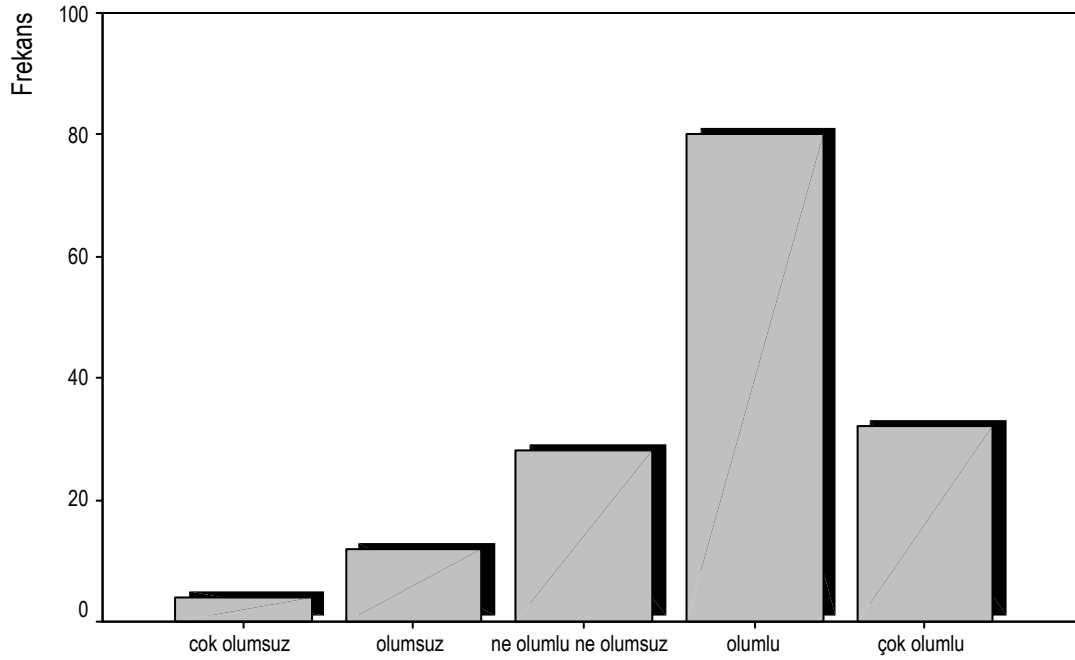
Şekil 3.5. Ankete katılanların önceki kıdemleri frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramda ankete katılanların önceki kıdemlerinin dağılımı gösterilmektedir. Önceki kıdem yıl olarak iş kıdemi değerinden iş yeri kıdemi cevaplarından çıkartılarak yani hesaben bulunmuş bir değerdir. Önceki kıdem değerleri 0 ila 6 yıl arasında ve frekansları da giderek azalan bir eğilimle değişmekte olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Ankete katılanların “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 5

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli çok olumsuz	4	2,6	2,6	2,6
olumsuz	12	7,7	7,7	10,3
ne olumlu ne olumsuz	28	17,9	17,9	28,2
olumlu	80	51,3	51,3	79,5
çok olumlu	32	20,5	20,5	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 5

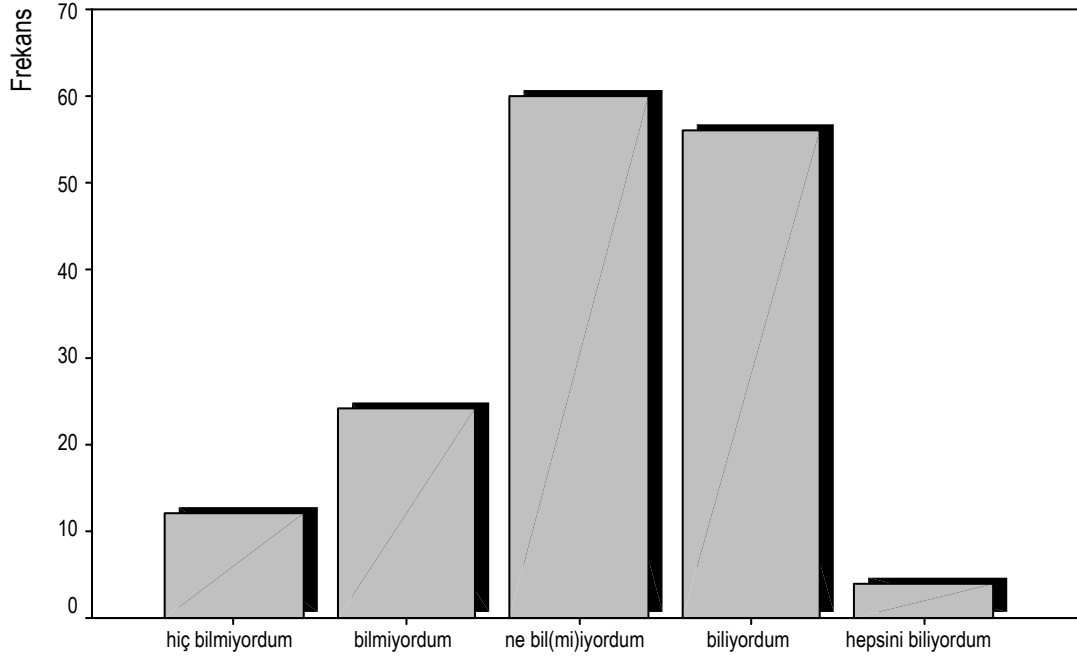
Şekil 3.6. Ankete katılanların “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanların yarısından çoğunun soruya işe ilişkin sorunlarında ilk amirinin onlara yardımcı olduğunu belirttiği görülmektedir.

Tablo 3.7. Ankete katılanların “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 6

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hiç bilmiyordum	12	7,7	7,7	7,7
bilmiyordum	24	15,4	15,4	23,1
ne biliyordum ne bilmiyordum	60	38,5	38,5	61,5
biliyordum	56	35,9	35,9	97,4
hepsini biliyordum	4	2,6	2,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 6

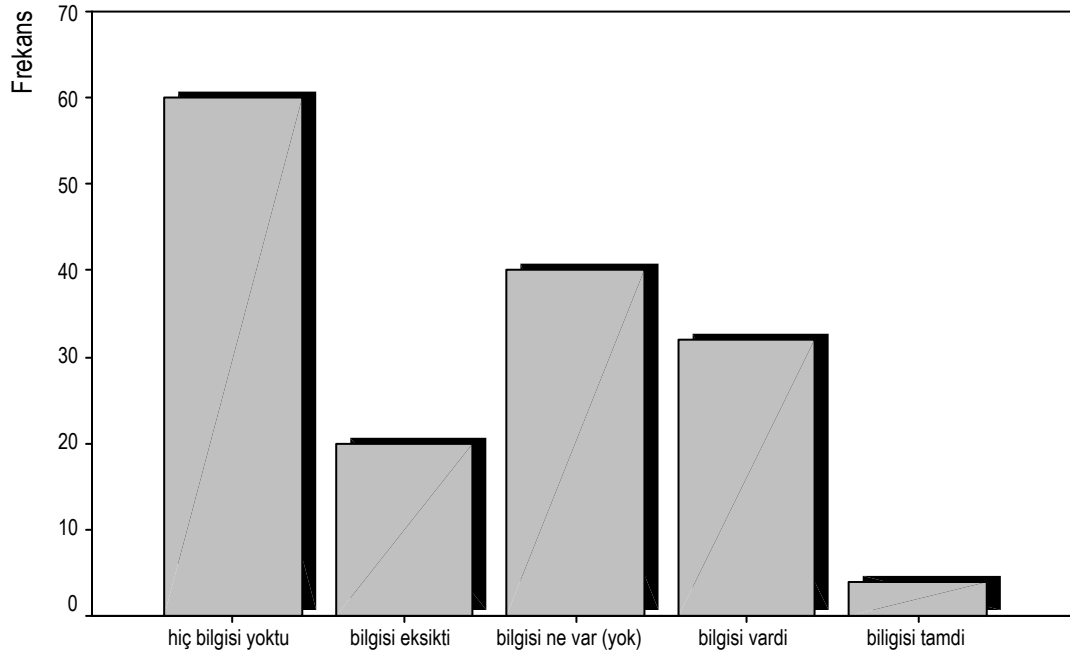
Şekil 3.7. Ankete katılanların “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. soru) “ne biliyordum ne de bilmiyordum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın ağırlık noktasının bu orta değerden daha olumlu bir değer etrafında toplandığı da belirlenebilmektedir.

Tablo 3.8. Ankete katılanların “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 7

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hiç bilgisi yoktu	60	38,5	38,5	38,5
bilgisi eksikti	20	12,8	12,8	51,3
bilgisi ne var ne yoktu	40	25,6	25,6	76,9
bilgisi vardı	32	20,5	20,5	97,4
bilgisi tamdı	4	2,6	2,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 7

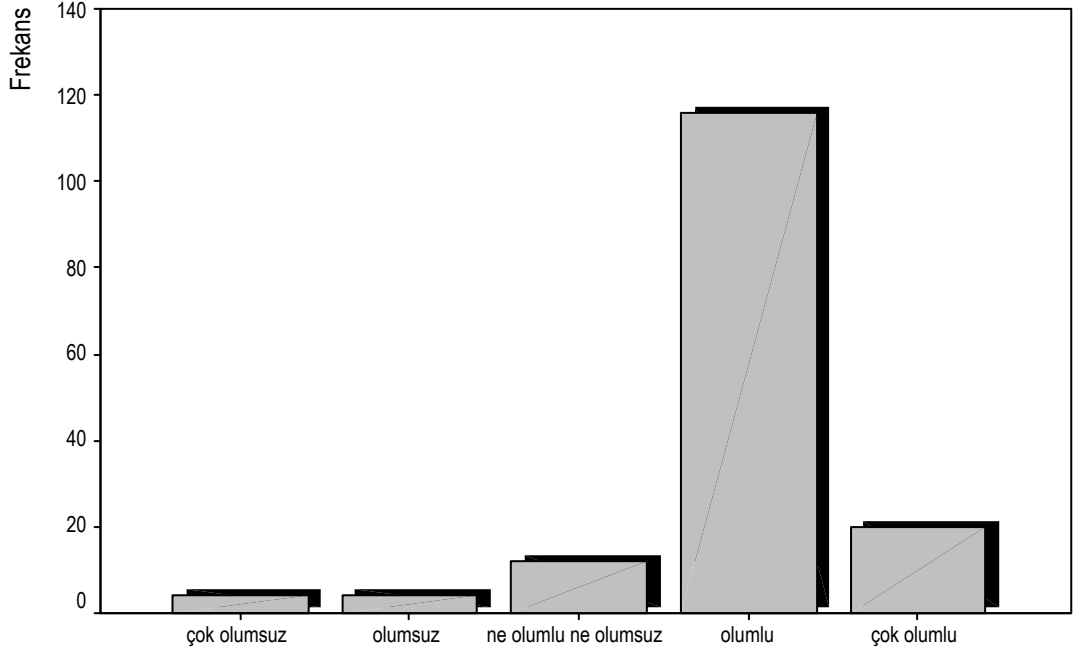
Şekil 3.8. Ankete katılanların “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümün “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. soru) “hiç bilgisi yoktu” şeklinde cevap verdiği, “bilgisi eksikti” şeklinde verilen cevaplar ile olumsuz cevapların oranı yarıdan fazlayı geçtiği görülmektedir.

Tablo 3.9. Ankete katılanların “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 17

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli çok olumsuz	4	2,6	2,6	2,6
olumsuz	4	2,6	2,6	5,1
ne olumlu ne olumsuz	12	7,7	7,7	12,8
olumlu	116	74,4	74,4	87,2
çok olumlu	20	12,8	12,8	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 17

Şekil 3.9. Ankete katılanların “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanların yaklaşık dörtte üçü gibi önemli bir bölümün “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. soru) “olumlu” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

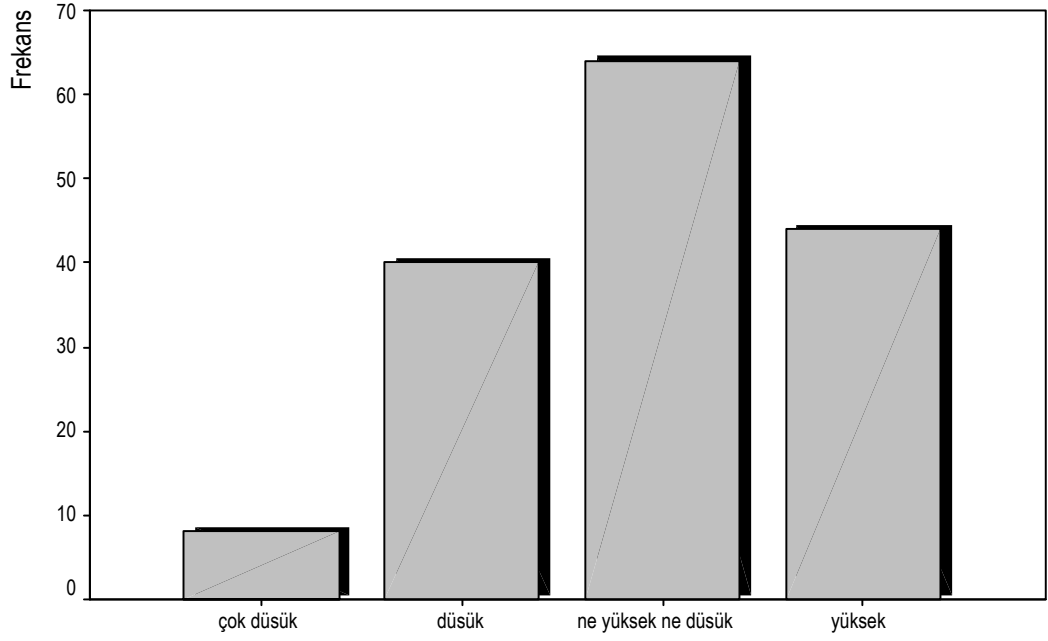
3.1.3. Geleneksel Motivasyon ve Verimlilik Kuramlarına ve de Tez Ana Fikri Etrafında Sorulan Sorulara Verilen Cevapların analizi

Geleneksel motivasyon ve verimlilik kuramlarına ve de tez ana fikri etrafında sorulan sorulara verilen cevapların analizi frekans dağılımı ve histogramlar eşliğinde aşağıda yapılmaktadır.

Tablo 3.10. Ankete katılanların “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 8

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli çok düşük	8	5,1	5,1	5,1
düşük	40	25,6	25,6	30,8
ne yüksek ne düşük	64	41,0	41,0	71,8
yüksek	44	28,2	28,2	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 8

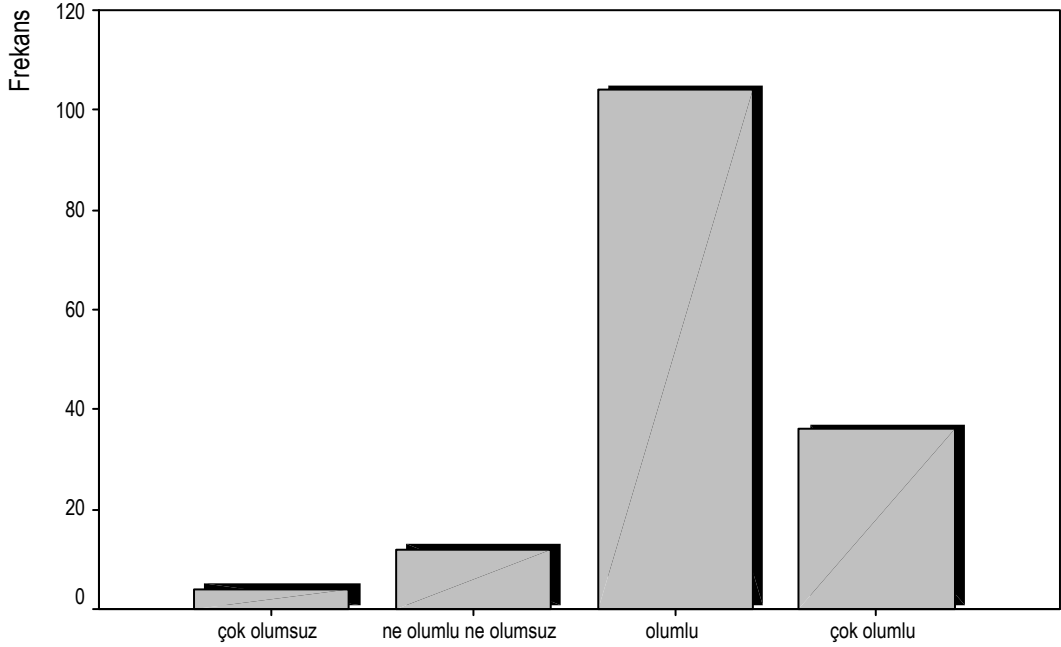
Şekil 3.10. Ankete katılanların “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümün “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. soru) “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın bu orta değer etrafında dengeli olduğu da belirlenebilmektedir.

Tablo 3.11. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusuna (9. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 9

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli çok olumsuz	4	2,6	2,6	2,6
ne olumlu ne olumsuz	12	7,7	7,7	10,3
olumlu	104	66,7	66,7	76,9
çok olumlu	36	23,1	23,1	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 9

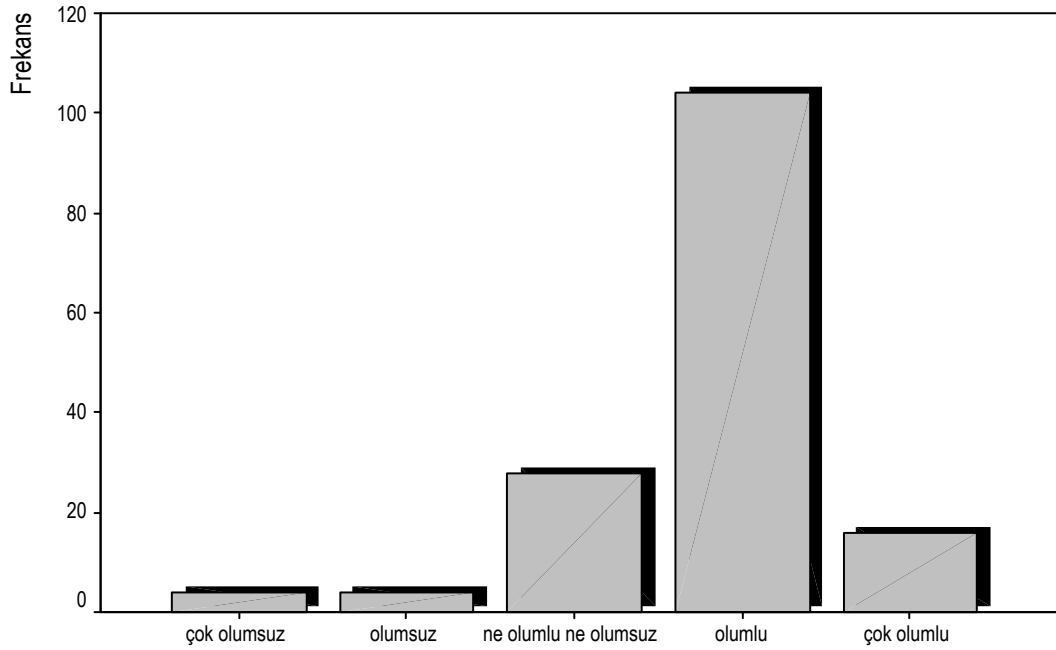
Şekil 3.11. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusuna (9. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan yarısını aşacak oranda önemli bir bölümünün “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusuna (9. soru) “olumlu” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 3.12. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 10

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	çok olumsuz	4	2,6	2,6	2,6
	olumsuz	4	2,6	2,6	5,1
	ne olumlu ne olumsuz	28	17,9	17,9	23,1
	olumlu	104	66,7	66,7	89,7
	çok olumlu	16	10,3	10,3	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 10

Şekil 3.12. Ankete katılanların “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

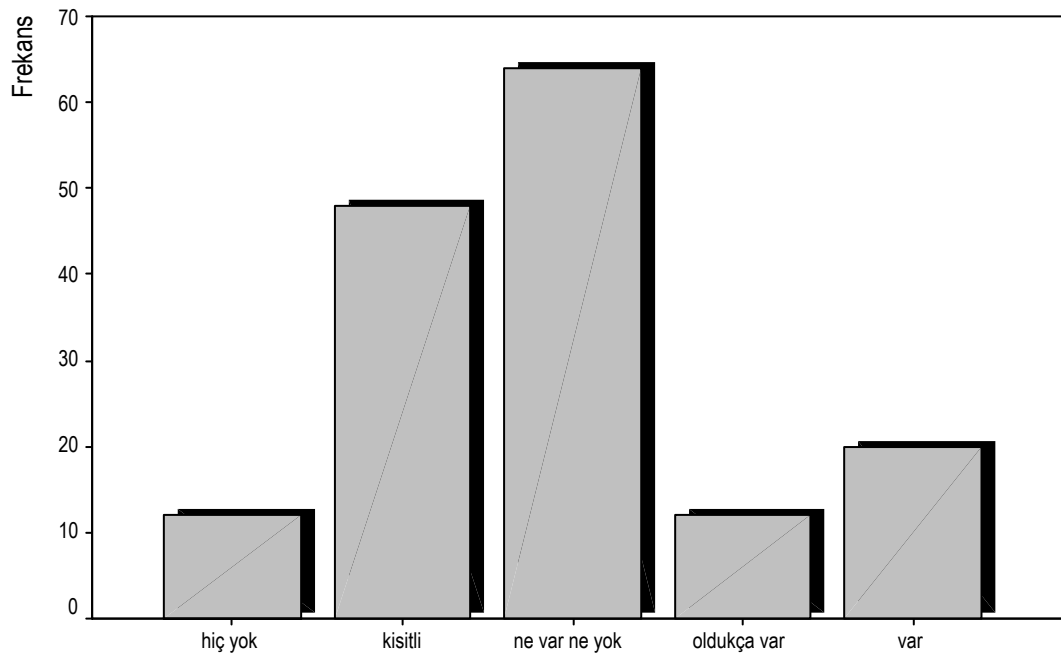
Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan yarısı aşacak oranda önemli bir bölümünün “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile

ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. soru) “olumlu” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 3.13. Ankete katılanların “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna (11. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 11

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	hiç yok	12	7,7	7,7	7,7
	kısıtlı	48	30,8	30,8	38,5
	ne var ne yok	64	41,0	41,0	79,5
	oldukça var	12	7,7	7,7	87,2
	var	20	12,8	12,8	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 11

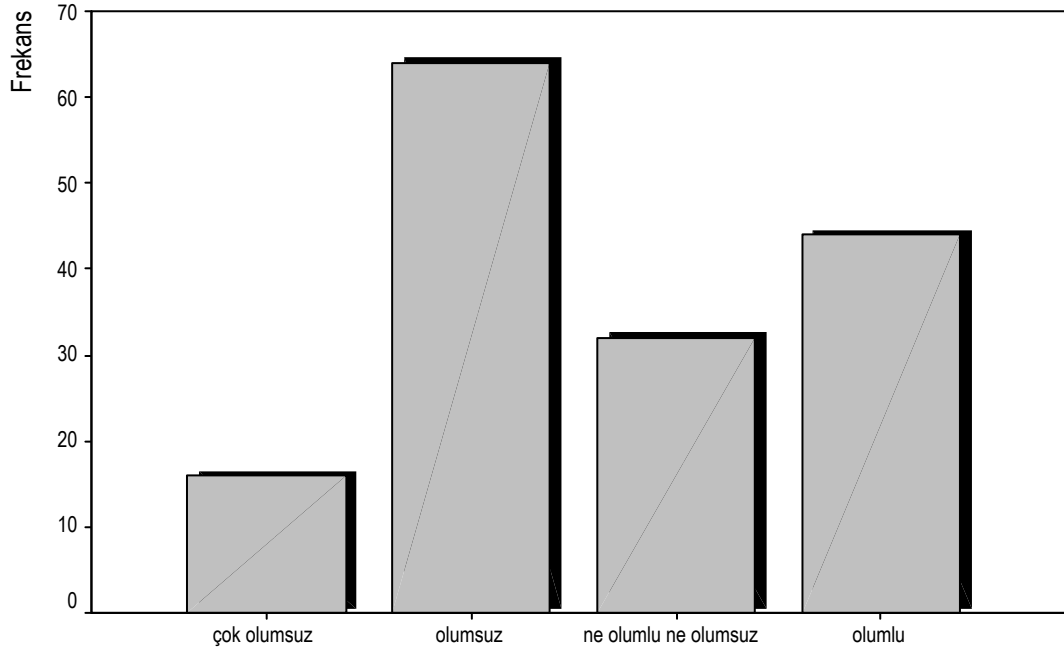
Şekil 3.13. Ankete katılanların “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna (11. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna (11. soru) “ne var ne de yok” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın ağırlık noktasının bu orta değerden daha olumsuz bir değer etrafında toplandığı da belirlenebilmektedir.

Tablo 3.14. Ankete katılanların “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 12

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	çok olumsuz	16	10,3	10,3	10,3
	olumsuz	64	41,0	41,0	51,3
	ne olumlu ne olumsuz	32	20,5	20,5	71,8
	olumlu	44	28,2	28,2	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 12

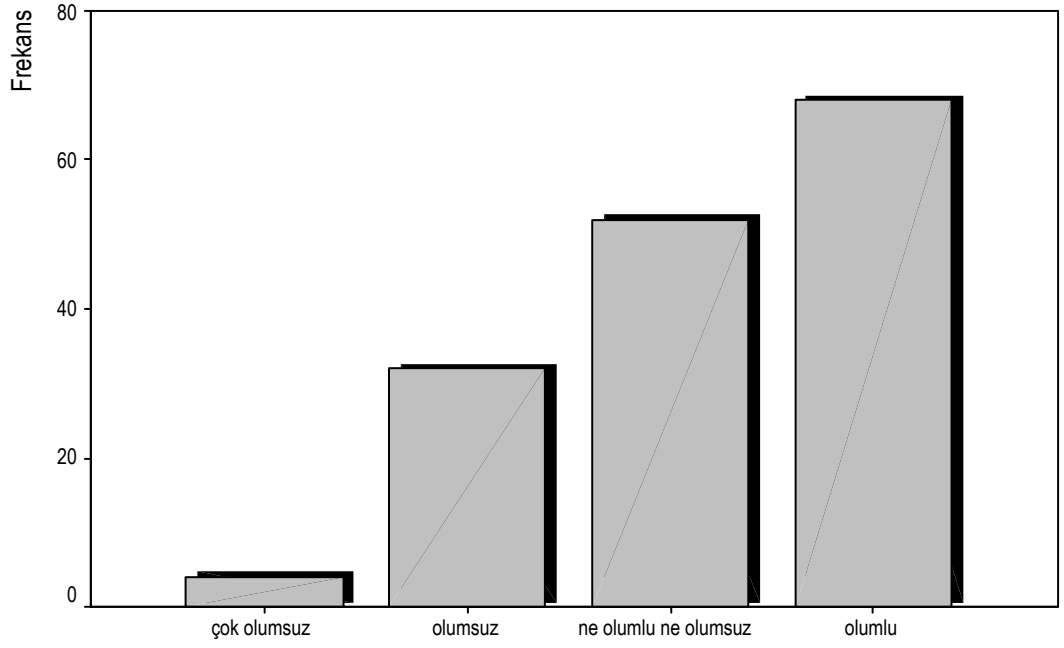
Şekil 3.14. Ankete katılanların “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. soru) “olumsuz” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 3.15. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusuna (13. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 13

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	çok olumsuz	4	2,6	2,6	2,6
	olumsuz	32	20,5	20,5	23,1
	ne olumlu ne olumsuz	52	33,3	33,3	56,4
	olumlu	68	43,6	43,6	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 13

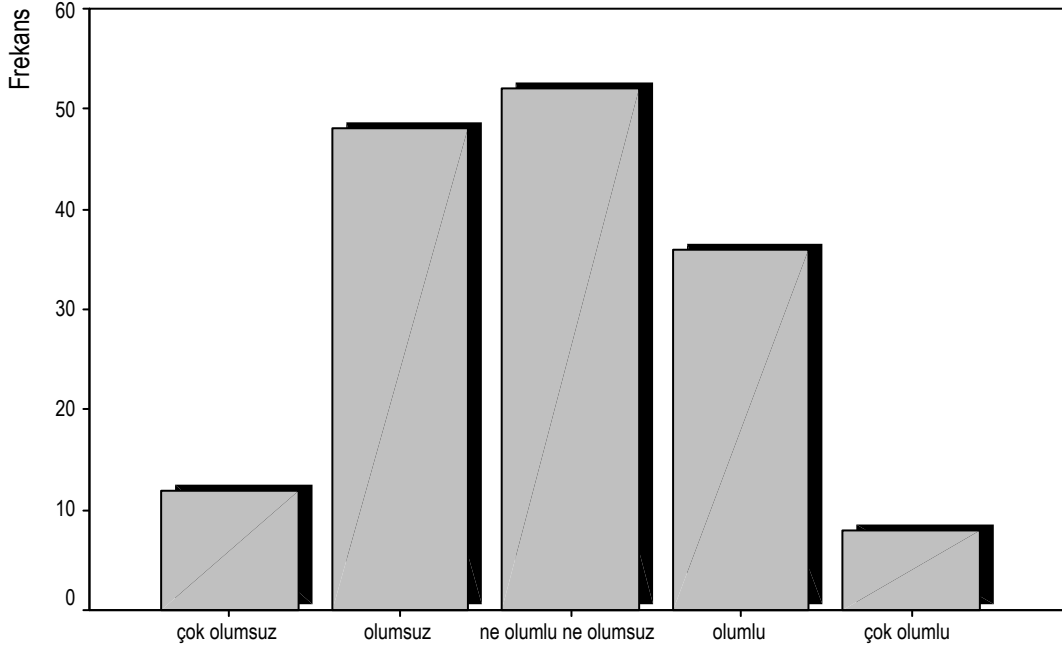
Şekil 3.15. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnunuz musunuz?” sorusuna (13. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnunuz musunuz?” sorusuna (13. soru) “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın ağırlık noktasının bu olumlu değerden daha olumsuz değerlere doğru giderek azalan frekanslar ile yer aldığı belirlenebilmektedir.

Tablo 3.16. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 14

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	çok olumsuz	12	7,7	7,7	7,7
	olumsuz	48	30,8	30,8	38,5
	ne olumlu ne olumsuz	52	33,3	33,3	71,8
	olumlu	36	23,1	23,1	94,9
	çok olumlu	8	5,1	5,1	100,0
Toplam		156	100,0	100,0	



Soru 14

Şekil 3.16. Ankete katılanların “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

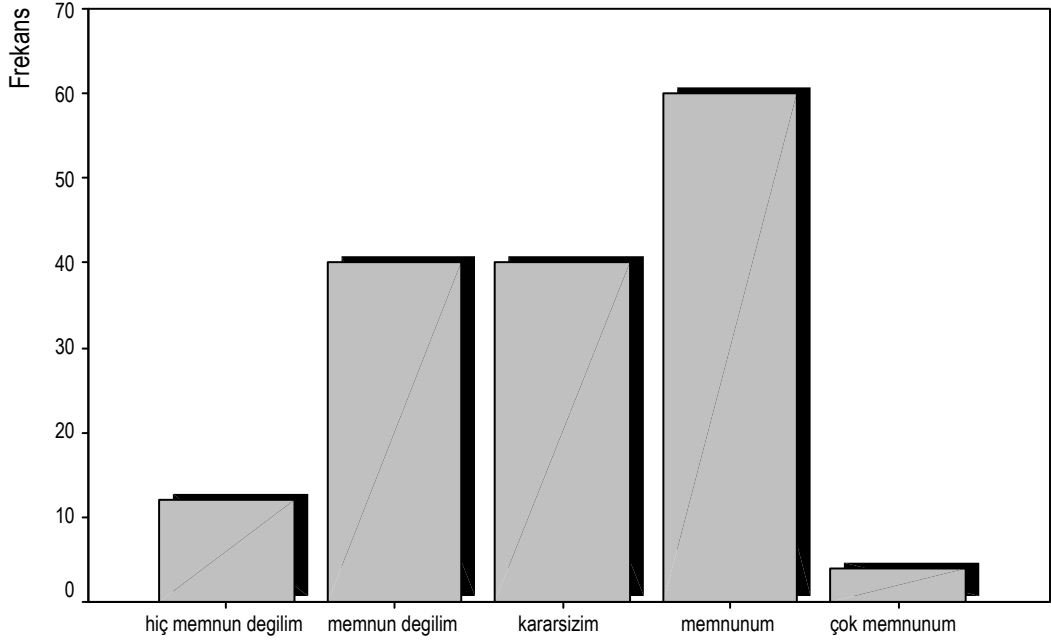
Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. soru) “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki

dağılımın ağırlık noktasının bu orta değerden daha olumsuz bir değer etrafında toplandığı da belirlenebilmektedir.

Tablo 3.17. Ankete katılanların “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 15

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hiç memnun değilim	12	7,7	7,7	7,7
memnun değilim	40	25,6	25,6	33,3
kararsızım	40	25,6	25,6	59,0
memnunum	60	38,5	38,5	97,4
çok memnunum	4	2,6	2,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 15

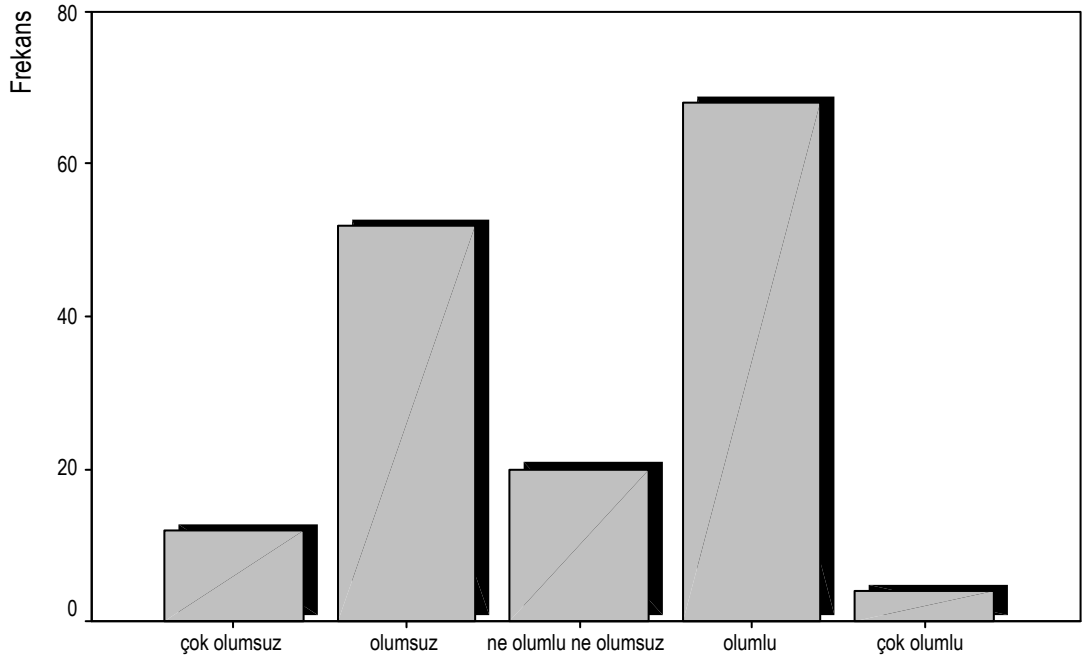
Şekil 3.17. Ankete katılanların “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. soru) “memnunum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın daha çok olumlu olanlar tarafında olduğu belirlenebilmektedir.

Tablo 3.18. Ankete katılanların “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 16

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	çok olumsuz	12	7,7	7,7	7,7
	olumsuz	52	33,3	33,3	41,0
	ne olumlu ne olumsuz	20	12,8	12,8	53,8
	olumlu	68	43,6	43,6	97,4
	çok olumlu	4	2,6	2,6	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 16

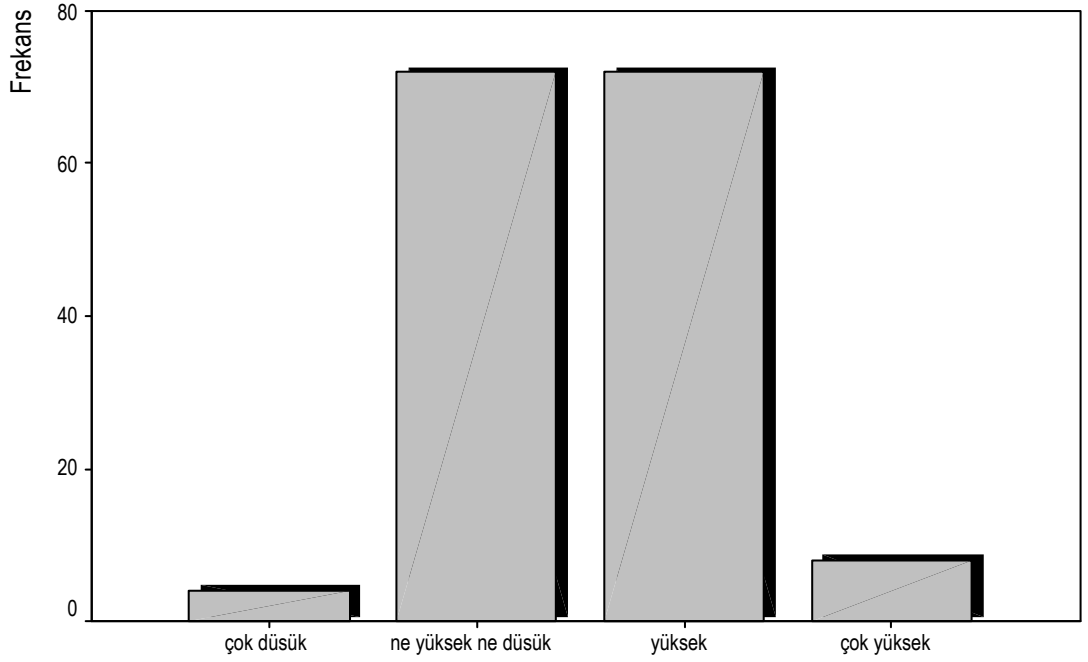
Şekil 3.18. Ankete katılanların “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. soru) “olumlu” şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın daha çok olumlu olanlar tarafında olduğu belirlenebilmektedir.

Tablo 3.19. Ankete katılanların “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı

Soru 18

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli çok düşük	4	2,6	2,6	2,6
ne yüksek ne düşük	72	46,2	46,2	48,7
yüksek	72	46,2	46,2	94,9
çok yüksek	8	5,1	5,1	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 18

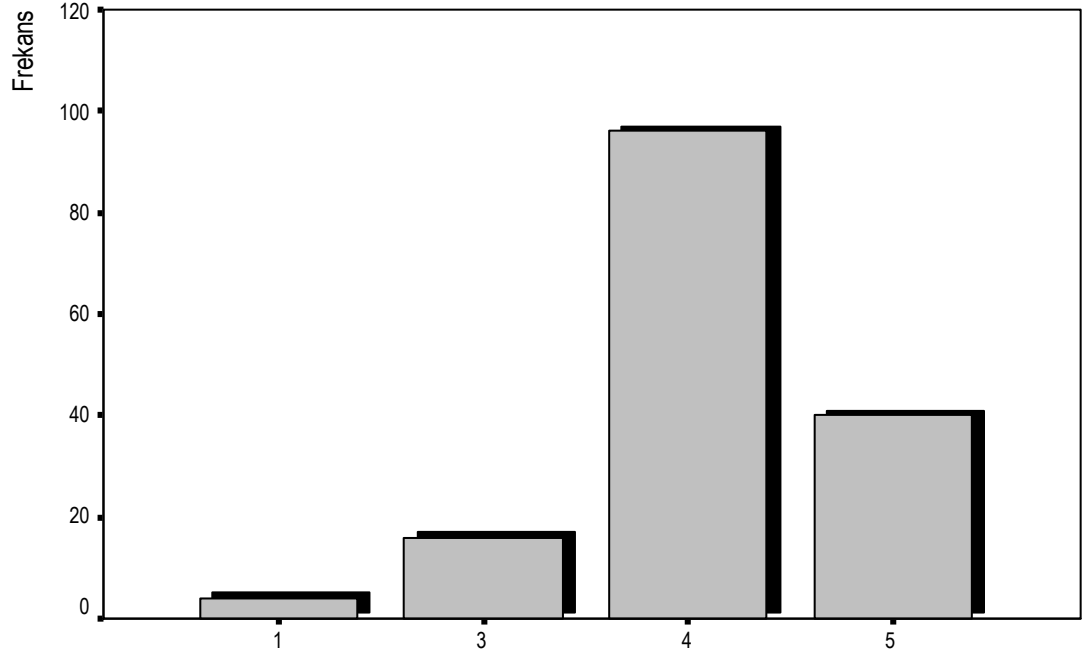
Şekil 3.19. Ankete katılanların “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. soru) verdikleri cevapların frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan önemli bir bölümünün “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. soru) “ne yüksek ne de düşük” şeklinde, diğer önemli bir bölümünün ise “yüksek” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın daha çok olumlu olanlar tarafında olduğu belirlenebilmektedir.

Tablo 3.20. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı

Soru 5 ve Soru 17 ort

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli 1	4	2,6	2,6	2,6
3	16	10,3	10,3	12,8
4	96	61,5	61,5	74,4
5	40	25,6	25,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Soru 5 ve Soru 17 Ortalamasi

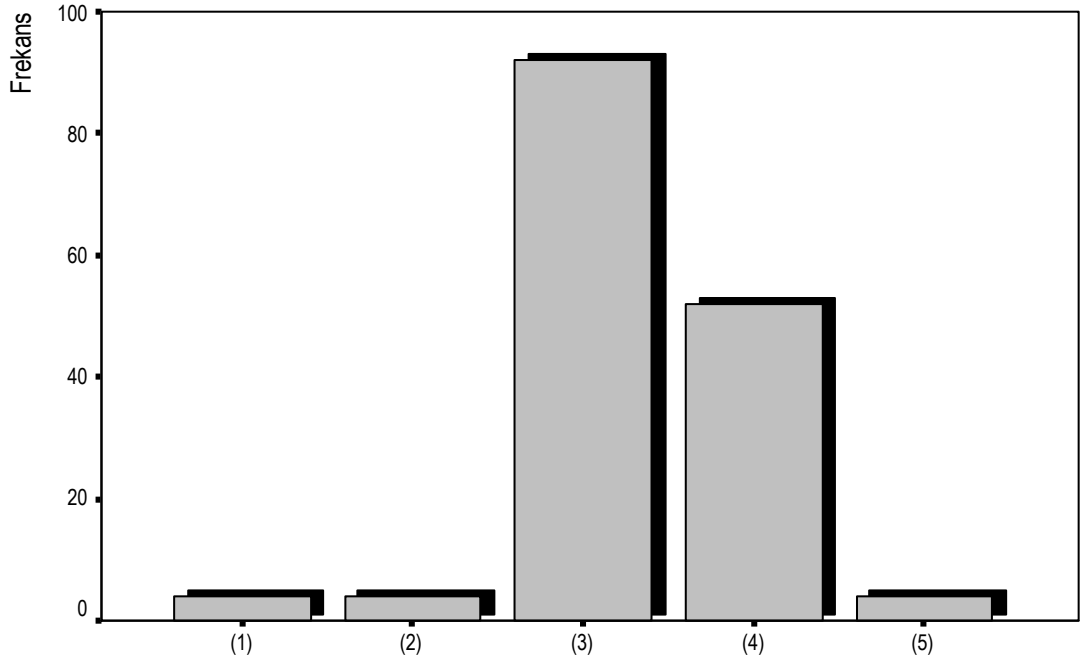
Şekil 3.20. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan yarısından fazlası gibi önemli bir bölümünün 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamalarının “olumlu-4” şeklinde hesap edildiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın daha çok olumlu olanlar tarafında olduğu belirlenebilmektedir.

Tablo 3.21. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı

Sorular 9.-11.-13.-15. ortalaması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli çok olumsuz/hiç yok/hiç memnun değilim (1)	4	2,6	2,6	2,6
olumsuz/kısıtlı/memnun değilim (2)	4	2,6	2,6	5,1
ne olumlu ne olumsuz/ne var ne yok/kararsızım (3)	92	59,0	59,0	64,1
olumlu/oldukça var/memnunum (4)	52	33,3	33,3	97,4
çok olumlu/var/çok memnunum (5)	4	2,6	2,6	100,0
Toplam	156	100,0	100,0	



Sorular 9.-11.-13.-15. ortalaması

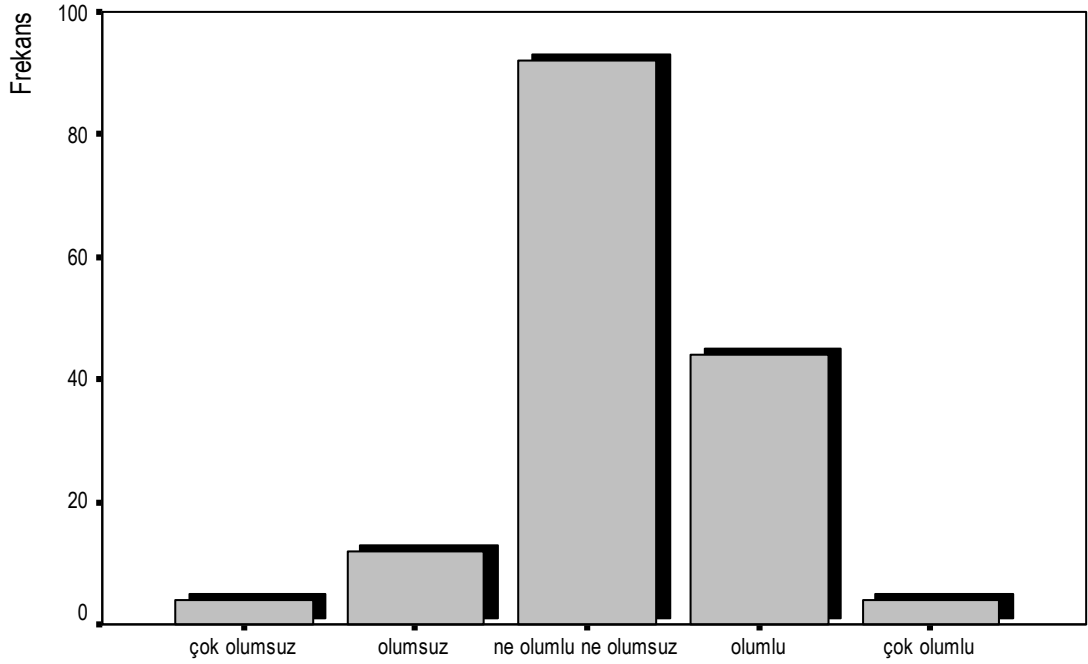
Şekil 3.21. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan yarıdan fazlası gibi önemli bir bölümünün 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamalarının “orta-3” şeklinde hesap edildiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın daha çok olumlu olanlar tarafında olduğu belirlenebilmektedir.

Tablo 3.22. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı

Sorular 10.-12.-14.-16. ortalaması

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	çok olumsuz	4	2,6	2,6	2,6
	olumsuz	12	7,7	7,7	10,3
	ne olumlu ne olumsuz	92	59,0	59,0	69,2
	olumlu	44	28,2	28,2	97,4
	çok olumlu	4	2,6	2,6	100,0
	Toplam	156	100,0	100,0	



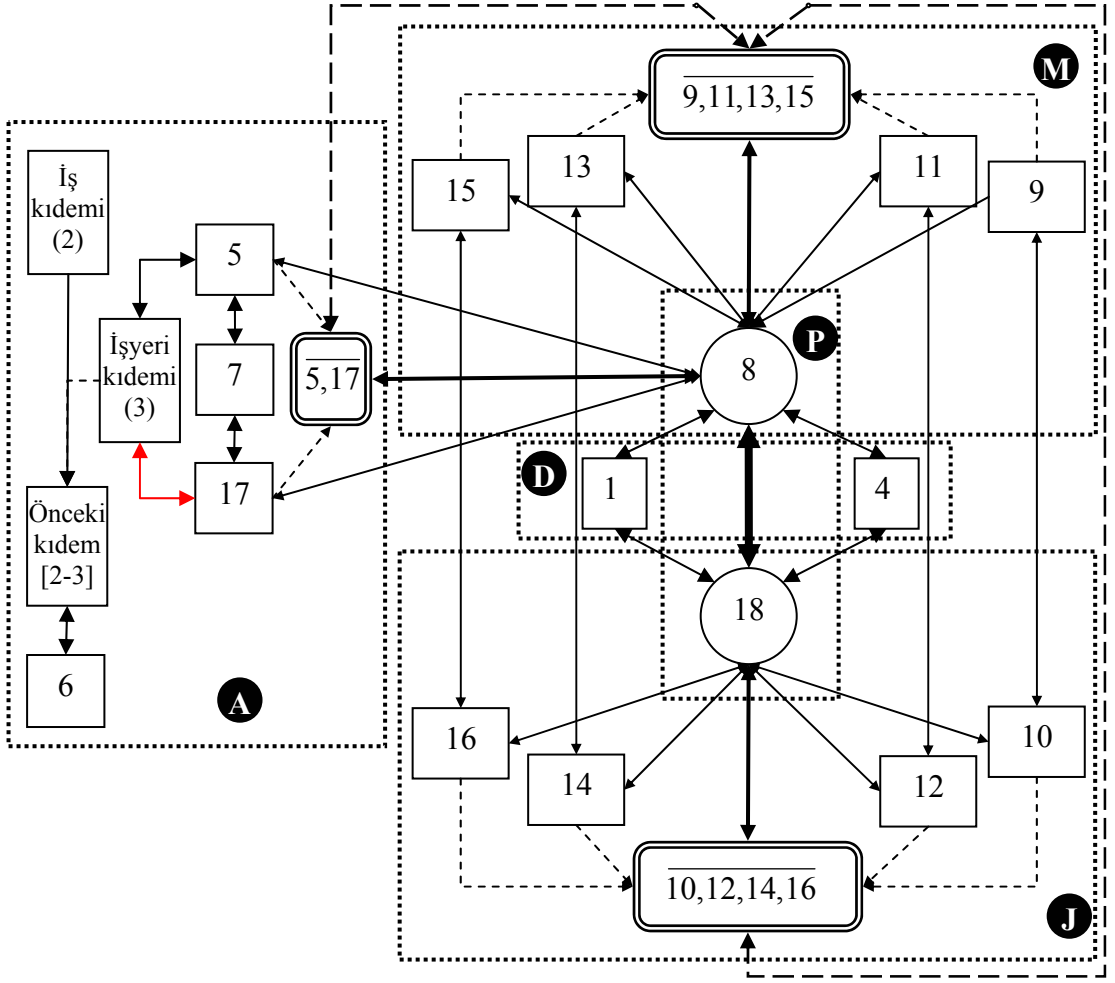
Sorular 10.-12.-14.-16. ortalamasi

Şekil 3.22. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamalarının frekans dağılımı histogramı

Yukarıda verilen tablo ve histogramın incelenmesinden ankete katılanlardan yarıdan fazlası gibi önemli bir bölümünün 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamalarının “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde hesap edildiği görülmektedir. Verilen cevapların tamamı göz önüne alındığında cevaplar arasındaki dağılımın daha çok olumlu olanlar tarafında olduğu belirlenebilmektedir.

3.2. Hipotezlerin Kurulumu

Hipotezlerin kurulumunu kolaylaştırmak amacı ile uygulanan anketteki soruların arasındaki literatüre bağlı ve mantıksal ilişkiyi de ortaya koyacak şekilde geliştirilen, aşağıda şematik olarak gösterilmekte olan bir modelden yararlanılmıştır.



Şekil 3.23. Hipotez kurulum modeli

Soru alanları:

A alanı : Bilgi kuramı ile ilgili soru alanı

D alanı : Demografik bilgiler ile ilgili soru alanı

M alanı : Geleneksel motivasyon kuramları ile ilgili soru alanı

J alanı : Verimlilik ile ilgili soru alanı

Açıklama:

$H_i^{N,S\#}$

K ve L: Çapraz Tablolama yapılacak iki parametre (cevap).

N:

A ise Bilgi Kuramı Grubu Hipotezleri

M ise Geleneksel Motivasyon Kuramı Grup Hipotezleri

J ise Geleneksel Verimlilik Kuramı Grup Hipotezi

P ise tez hipotezleri

S:

Y ise yardımcı hipotez

T ise teyit hipotezi

E ise esas hipotez

sıra numarası

i:

1 ise araştırma hipotezi

0 ise boş hipotez

Bu bölümde 29 çift (araştırma ve boş olmak üzere) hipotez kurulmuştur. Bunların alanlarına ve türlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.23. Hipotezlerin alanlarına ve türlerine göre dağılımı

Alan		Yardımcı	Teyit	Esas
A	Bilgi Kuramı Grubu Hipotezleri	7	1	1
M	Geleneksel Motivasyon Kuramı Grup Hipotezleri	6		1
J	Geleneksel Verimlilik Kuramı Grup Hipotezi	6		1
P	Tez hipotezleri	4	1	1
Toplam		23	2	4

3.2.1. Bilgi Kuramı Grup Hipotezleri

Bilgi kuramı grup hipotezleri kurulumları açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmektedir:

${}^{[2-3]}_6H_1^{A,Y1}$: Önceki kıdem süresi (yıl) [2-3] ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}^{[2-3]}_6H_0^{A,Y1}$: Önceki kıdem süresi (yıl) [2-3] ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}^3_5H_1^{A,Y2}$: İşyeri kıdemi (yıl) (Soru 3) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}^3_5H_0^{A,Y2}$: İşyeri kıdemi (yıl) (Soru 3) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}^3_{17}H_1^{A,Y3}$: İşyeri kıdemi (yıl) (Soru 3) ile “Amirleriniz size güvenirlir mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{17}^3H_0^{A,Y3}$: İşyeri kıdemi (yıl) (Soru 3) ile “Amirleriniz size güvenirlir mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{5}^7H_1^{A,Y4}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ile “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{5}^7H_0^{A,Y4}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ile “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{17}^7H_1^{A,Y5}$: “Amirleriniz size güvenirlir mi?” sorusu (17. Soru) ile “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{17}^7H_0^{A,Y5}$: “Amirleriniz size güvenirlir mi?” sorusu (17. Soru) ile “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna (7. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{8}^5H_1^{A,Y6}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{8}^5H_0^{A,Y6}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?”

sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{8}^{17}H_1^{A,Y7}$: “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusu (17. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{8}^{17}H_0^{A,Y7}$: “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusu (17. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{8}^{[5,17]}H_1^{A,E1}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $[5,17]$ ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{8}^{[5,17]}H_0^{A,E1}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $[5,17]$ ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{[9,11,13,15]}^{[5,17]}H_1^{A,T1}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $[5,17]$ ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığımız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların

ortalaması $[9,11,13,15]$ arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

$\frac{[5,17]}{[9,11,13,15]} H_0^{A,T1}$: “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $[5,17]$ ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $[9,11,13,15]$ arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

3.2.2. Geleneksel Motivasyon Kuramı Grup Hipotezleri

Geleneksel motivasyon kuramları hipotezleri kurulumları açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmektedir:

${}^9_8 H_1^{M,Y1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}^9_8 H_0^{M,Y1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

- ${}^{11}_8H_1^{M,Y2}$: “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.
- ${}^{11}_8H_0^{M,Y2}$: “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.
- ${}^{13}_8H_1^{M,Y3}$: “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.
- ${}^{13}_8H_0^{M,Y3}$: “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.
- ${}^{15}_8H_1^{M,Y4}$: “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.
- ${}^{15}_8H_0^{M,Y4}$: “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.
- ${}^1_8H_1^{M,Y5}$: Ankete katılanların yaşları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}^1_8H_0^{M,Y5}$: Ankete katılanların yaşları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}^4_8H_1^{M,Y6}$: Ankete katılanların cinsiyetleri ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}^4_8H_0^{M,Y6}$: Ankete katılanların cinsiyetleri ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}^{[9,11,13,15]}_8H_1^{M,E1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $[9,11,13,15]$ ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}^{[9,11,13,15]}_8H_0^{M,E1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $[9,11,13,15]$ ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

3.2.3. Geleneksel Verimlilik Kuramı Grup Hipotezleri

Geleneksel verimlilik kuramları grup hipotezleri kurulumları açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmektedir:

${}_{18}^{10}H_1^{J,Y1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^{10}H_0^{J,Y1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{18}^{12}H_1^{J,Y2}$: “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^{12}H_0^{J,Y2}$: “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{18}^{14}H_1^{J,Y3}$: “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^{14}H_0^{J,Y3}$: “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{18}^{16}H_1^{J,Y4}$: “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^{16}H_0^{J,Y4}$: “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{18}^1H_1^{J,Y5}$: Ankete katılanların yaşları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^1H_0^{J,Y5}$: Ankete katılanların yaşları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{18}^4H_1^{J,Y6}$: Ankete katılanların cinsiyetleri ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^4H_0^{J,Y6}$: Ankete katılanların cinsiyetleri ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{[10,12,14,16]}^{18}H_1^{J,E1}$: “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusu (18. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{[10,12,14,16]}^{18}H_0^{J,E1}$: “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusu (18. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?”

sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması $\overline{[10,12,14,16]}$ arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

3.2.4. Tez Hipotezleri

Tez hipotezleri kurulumları açıklamaları ile birlikte aşağıda verilmektedir:

${}_{10}^9 H_1^{P,Y1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{10}^9 H_0^{P,Y1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{12}^{11} H_1^{P,Y2}$: “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{12}^{11} H_0^{P,Y2}$: “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{14}^{13} H_1^{P,Y3}$: “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{14}^{13}H_0^{P,Y3}$: “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{16}^{15}H_1^{P,Y4}$: “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{16}^{15}H_0^{P,Y4}$: “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{18}^8H_1^{P,E1}$: “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

${}_{18}^8H_0^{P,E1}$: “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

${}_{[10,12,14,16]}^{[9,11,13,15]}H_1^{P,T1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $[9,11,13,15]$ ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi

nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki vardır.

$H_0^{P,T1}$: “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9.

Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $[9,11,13,15]$ ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki yoktur.

3.3. Hipotezlerin Analizi

Motivasyonun iş verimliliğine olan etkisinin araştırıldığı bu tez çalışmasında yukarıdaki bölümde kurulumları yapılmış olan hipotezlerin çapraz tablolama ve buna dayalı olarak yapılan Ki-kare testlerine dayalı analizleri yapılmaktadır. Bu analizler bilgi kuramı grubu, geleneksel motivasyon ve verimlilik kuramları grupları ile tez hipotezleri olmak üzere başlıca 3 başlık altında ele alınmaktadır.

3.3.1. Bilgi Kuramı Grup Hipotezleri Analizi

Bilgi kuramı grup hipotezlerinin analizi aşağıda yapılmaktadır.

Tablo 3.24. Önceki kıdem süresi (yıl) ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Önceki Kıdemi (Soru 2 - Soru 3) * S6 Çapraz Tablolama

Count	Soru 6					Toplam	
	hiç bilmiyordum	bilmiyordum	ne biliyordum ne bilmiyordum	bilyordum	hepsini biliyordum		
Önceki Kıdem (Soru 2 - Soru 3)	0	8	12	40	36	4	100
	1		8	8	20		36
	2		4	8			12
	5			4			4
	6	4					4
Toplam		12	24	60	56	4	156

Tablo 3.25. Önceki kıdem süresi (yıl) ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Önceki Kıdemi (Soru 2 - Soru 3) * S6 Çapraz Tablolama
Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	77,686	16	,000
N	156		

$\chi^2=77,686$, s.h.= 16, N= 156, $p<0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 77.686 ve Standard hata 16 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden Önceki kıdem süresi (yıl) ile “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna (6. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre $^{[2-3]}_6H_1^{A,Y1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre ankete katılanlar arasında daha önce iş deneyimi olmayanların “İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?” sorusuna “hem biliyordum hem de bilmiyordum” şeklinde cevaplarının çoğunlukla (F=40) verildiği görülmektedir. Ayrıca, daha önce iş deneyimi olmayanlar ile sadece bir yıllık önceki

iş deneyimleri olanların “biliyorum” şeklinde cevaplarının verildiği (sırası ile F=36 ve F=20), önce iş deneyimi olmayanların girecek oldukları bu iş ile ilgili bilgi edinmeye çalıştıklarına dair bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.26. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolama

İşyeri Kıdemi * Soru 17 Çapraz Tablolama

Count		Soru 17					Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
İSYERI_K	1		4	4	45	4	57
	2	4		4	43	12	63
	3			4	8	4	16
	5				4		4
	6				4		4
	7				8		8
	8				4		4
	Toplam		4	4	12	116	20

Tablo 3.27. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

İşyeri Kıdemi * Soru 17 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	32,143	24	,123
N	156		

$\chi^2=32,143$, s.h.= 24, N= 156, **p> 0,05**

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 32.143 ve Standard hata 24 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,123 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirilemediğinden İşyeri Kıdemi (yıl) ile “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki saptanamamıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^3H_1^{A,Y3}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilememiştir.

Tablo 3.28. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “Amirleriniz size güvenirler mi?” (17. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Soru 7 * Soru 17 Çapraz Tablolama

Count		Soru 17					Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
Soru 7	hiç bilgisi yoktu	4			48	8	60
	bilgisi eksikti			4	12	4	20
	bilgisi ne var ne yoktu			8	32		40
	bilgisi vardı		4		24	4	32
	bilgisi tamdı					4	4
Toplam		4	4	12	116	20	156

Tablo 3.29. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “Amirleriniz size güvenirler mi?” (17. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 7 * Soru 17 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	74,719	16	,000
N	156		

$\chi^2=74,719$, s.h.= 16, N= 156, $p< 0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 74.719 ve Standard hata 16 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “Amirleriniz size güvenirler mi?” (17. Soru) sorularına verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{17}^7H_1^{A,Y5}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusunu (7. Soru) “hiç bilğim yoktu” şeklinde cevaplayanların “Amirleriniz size güvenirler mi?” (17. Soru) sorusunu “olumlu” şeklinde cevapladığı (F=48) görülmektedir. Böylece işyerinde amirlerin ankete katılanların işe alınmadan önce iş performansı hakkında detaylı bilgisi olmadığına dair bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.30. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolaması

İsyeri Kıdemi * Soru 5 Çapraz Tablolama

Count		Soru 5					Toplam
		cok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
ISYERI_K	1			12	36	9	57
	2	4	8		28	23	63
	3		4	8	4		16
	5				4		4
	6				4		4
	7			4	4		8
	8			4			4
Toplam		4	12	28	80	32	156

Tablo 3.31. İşyeri Kıdemi (yıl) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

İsyeri Kıdemi * Soru 5 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	87,816	24	,000
N	156		

$\chi^2=87,816$, s.h.= 24, N= 156, $p < 0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 87.816 ve Standard hata 24 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden İşyeri Kıdemi (yıl) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna (5. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre $H_1^{A,Y2}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla iş yerinde yeni olanlar ile bir yıllık iş yeri kıdemi olanların (sırası ile F=36 ve F=28) “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece işyerinde ilk amirlerin ankete katılanların işe ilişkin sorunlarında yardımcı olduklarına dair bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.32. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Soru 7 * Soru 5 Çapraz Tablolama

Count		Soru 5					Toplam
		cok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
Soru 7	hiç bilgisi yoktu	4	4	12	36	4	60
	bilgisi eksikti				12	8	20
	bilgisi ne var ne yoktu		8	4	20	8	40
	bilgisi vardı			12	12	8	32
	bilgisi tamdı					4	4
Toplam		4	12	28	80	32	156

Tablo 3.33. “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 7 * Soru 5 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	57,723	16	,000
N	156		

$\chi^2=57,723$, s.h.= 16, N= 156, $p< 0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 57.723 ve Standard hata 16 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” (7. Soru) ile “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) sorularına verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^7_5H_1^{A,Y4}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=36) “İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?” sorusuna “hiç bilgim yoktu” şeklinde cevap verenlerin “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların iş performansı hakkında işyerinin önceden detaylı bilgisi olmaması ile bunların işe ilişkin sorunlarında ilk amirlerini yardımcı olduğuna dair bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.34. “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 5 * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 5	cok olumsuz	4				4
	olumsuz		8	4		12
	ne olumlu ne olumsuz	4	12	8	4	28
	olumlu		16	44	20	80
	çok olumlu		4	8	20	32
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.35. “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 5 * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	125,185	12	,000
N	156		

$$\chi^2=125,185, \text{ s.h.}= 12, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 125.185 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” (5. Soru) sorusu ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^5_8H_1^{A,Y6}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=44) “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki

bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların işe ilişkin sorunlarında ilk amirlerinin yardımcı olması ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.36. “Amirleriniz size güvenirlersiniz mi?” (17. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 17 * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 17	çok olumsuz	4				4
	olumsuz			4		4
	ne olumlu ne olumsuz		8	4		12
	olumlu	4	24	52	36	116
	çok olumlu		8	4	8	20
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.37. “Amirleriniz size güvenirlersiniz mi?” (17. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 17 * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	100,061	12	,000
N	156		

$$\chi^2=100,061, s.h.= 12, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 100.061 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Amirleriniz size güvenirlersiniz mi?” (17. Soru) sorusu ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen

cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^{17}_8\text{H}_1^{\text{A},\text{Y}7}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=52) “Amirleriniz size güvenirlere mi?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların amirlerinin yardımcı olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.38. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 5 ve Soru 17 ort * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 5 ve Soru 7 ort	1	4				4
	3		8	8		16
	4	4	24	48	20	96
	5		8	8	24	40
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.39. Anketteki 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 5 ve Soru 17 ort * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	108,467	9	,000
N	156		

$$\chi^2=108,467, \text{ s.h.}= 9, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 108.467 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $[5,17]$ ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{8}^{[5,17]}H_1^{A,E1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=48) “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması olarak $[5,17]$ “yardımcı oluyorlar” ve “güveniyorlar” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Buna göre ankete katılanların bilgi kuramı sürücüleri ortalaması olarak amirlerinin yardımcı olması ve güvenmesi (olumlu-4) durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.40. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolama

Soru 9.-11.-13.-15 ort * Soru 5 ve 17 ort Çapraz Tablolama

Count		Soru 5-17				Toplam
		1	3	4	5	
Soru 9.-15	çok olumsuz/hiç yok/hiç memnun değilim (1)	4				4
	olumsuz/kısıtlı/memnun değilim (2)			4		4
	ne olumlu ne olumsuz/ne var ne yok/kararsızım (3)		12	68	12	92
	olumlu/oldukça var/memnunum (4)		4	24	24	52
	çok olumlu/var/çok memnunum (5)				4	4
Toplam		4	16	96	40	156

Tablo 3.41. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 5. ve 17. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

**Soru 9.-11.-13.-15 ort * Soru 5 ve 17 ort Çapraz Tablolama
Ki-Kare Testi**

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	189,339	12	,000
N	156		

$$\chi^2=189,339, \text{ s.h.}= 12, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 108.467 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirlere mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{5,17} \right]$ ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru)

verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{9,11,13,15} \right]$ arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre $\frac{\left[\overline{5,17} \right]}{\left[\overline{9,11,13,15} \right]} H_1^{A,T1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=68) “İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?” sorusu (5. Soru) ve “Amirleriniz size güvenirler mi?” sorusuna (17. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{5,17} \right]$ olarak “yardımcı oluyorlar” ve “güveniyorlar” şeklinde cevap verenlerin “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{9,11,13,15} \right]$ olarak “ne olumlu ne de olumsuz/ne var ne de yok/kararsızım” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Buna göre ankete katılanların bilgi kuramı sürücülere ortalaması olarak amirlerinin yardımcı olması ve güvenmesi (olumlu-4) durumu ile geleneksel motivasyon kuramları sürücülere ortalaması olarak “ne olumlu ne de olumsuz/ne var ne de yok/kararsızım” şeklinde orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu, geçerlilikleri ayrı ayrı belirlenmiş olan $\frac{\left[\overline{5,17} \right]}{\left[\overline{9,11,13,15} \right]} H_1^{A,T1}$ hipotezinin $\frac{\left[\overline{5,17} \right]}{\left[\overline{9,11,13,15} \right]} H_1^{A,T1}$ hipotezini teyit ettiği, görülmektedir.

3.3.2. Geleneksel Motivasyon Kuramı Grup Hipotezleri Analizi

Geleneksel motivasyon kuramı grup hipotezlerinin analizi aşağıda yapılmaktadır.

Tablo 3.42. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” (9. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 9 * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 9	çok olumsuz	4				4
	ne olumlu ne olumsuz		8	4		12
	olumlu		16	60	28	104
	çok olumlu	4	16		16	36
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.43. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” (9. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 9 * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	128,364	9	,000
N	156		

$$\chi^2=128,364, \text{ s.h.}=9, N=156, p<0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 128.364 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” (9. Soru) sorusu ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^9_8H_1^{M,Y1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=60) “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde

cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların iş arkadaşları ile iyi ilişkilerinin olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.44. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” (11. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 11 * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 11	hiç yok	4	8			12
	kısıtlı	4	12	24	8	48
	ne var ne yok		12	32	20	64
	oldukça var		4	4	4	12
	var		4	4	12	20
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.45. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” (11. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 11 * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	56,686	12	,000
N	156		

$\chi^2=56,686$, s.h.= 12, N= 156, $p<0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 56.686 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” (11. Soru) sorusu ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu

saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^1_8H_1^{M,Y2}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=32) “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna “ne var ne de yok” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların orta dereceden yeterli olan yükselme olanakları olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.46. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” (13. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 13 * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 13	çok olumsuz	4				4
	olumsuz		20	8	4	32
	ne olumlu ne olumsuz		4	36	12	52
	olumlu	4	16	20	28	68
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.47. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” (13. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 13 * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	123,652	9	,000
N	156		

$$\chi^2=123,652, s.h.= 9, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 123.652 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” (13. Soru) sorusu ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{13}H_1^{M,Y3}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusuna “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” (F=36) ve “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “yüksek” (F=28) şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların iş yeri ortamı ve kullanılan cihazlardan orta düzeyde memnun olması durumu ile orta derecede motive olunması olumlu düzeyde memnun olunması ile yüksek derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.48. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 15 * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Soru 15	hiç memnun değilim	4	8			12
	memnun değilim	4	12	16	8	40
	kararsızım		12	16	12	40
	memnunum		8	32	20	60
	çok memnunum				4	4
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.49. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 15 * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	59,895	12	,000
N	156		

$$\chi^2=59,895, \text{ s.h.} = 12, N= 156, p < 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 59.895 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusuna (8. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^{15}_8H_1^{M,Y4}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=32) “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna “memnunum” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların çalışma ve izin sürelerinden orta derece memnun olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.50. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Yaş * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
YAŞ	22				4	4
	23		4	24	4	32
	24		4	16	12	32
	25		8	8	12	28
	26		4	4	4	12
	27		8	4	4	16
	28	8	4	4		16
	29		4			4
	30		4	4		8
	31				4	4
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.51. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Yaş * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	137,458	27	,000
N	156		

$$\chi^2=137,458, \text{ s.h.}= 27, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 137.458 ve Standard hata 27 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden ankete katılanların yaşları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_8H_1^{M,Y5}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=24) 23 yaşındakilerin “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların 23 yaşında olmaları durumu ile orta derecede motive olunması durumu arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.52. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Cinsiyet * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Cinsiyet	kadın		20	44	28	92
	erkek	8	20	20	16	64
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.53. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Cinsiyet * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	15,755	3	,001
N	156		

$\chi^2=15,755$, s.h.= 3, N= 156, p< 0,05

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 15.755 ve Standard hata 3 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,001 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden ankete katılanların cinsiyetleri ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}^4_8H_1^{M,Y6}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla kadınların (F=44) ve erkeklerin (F=20) “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” ve fakat erkeklerin (F=20) “düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların cinsiyetlerinin kadın olması ile orta derecede, erkek olması ile düşük ve orta derecede motive olunması durumu arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.54. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Sorular 9.-11.-13.-15 ort * Soru 8 Çapraz Tablolama

Count		Soru 8				Toplam
		çok düşük	düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	
Sorular 9-15	çok olumsuz/hiç yok/hiç memnun değilim (1)	4				4
	olumsuz/kısıtlı/memnun değilim (2)		4			4
	ne olumlu ne olumsuz/ne var ne yok/kararsızım (3)	4	28	40	20	92
	olumlu/oldukça var/memnunum (4)		8	24	20	52
	çok olumlu/var/çok memnunum (5)				4	4
Toplam		8	40	64	44	156

Tablo 3.55. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Sorular 9.-11.-13.-15 ort * Soru 8 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	105,287	12	,000
N	156		

$\chi^2=105,287$, s.h.= 12, N= 156, p< 0,05

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 108.467 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $\overline{[9,11,13,15]}$ ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre $\overline{[9,11,13,15]}_8 H_1^{M,E1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=40) “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $\overline{[9,11,13,15]}$ olarak “ne olumlu ne de olumsuz/ne var ne de yok/kararsızım” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna “ne düşük ne de yüksek” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Buna göre ankete katılanların geleneksel motivasyon kuramları sürücülerini ortalamaları orta düzeyde olması ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.3.3. Geleneksel Verimlilik Kuramı Grup Hipotezleri Analizi

Geleneksel verimlilik kuramı grup hipotezlerinin analizi aşağıda yapılmaktadır.

Tablo 3.56. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 10 * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
Soru 10	çok olumsuz	4				4
	olumsuz		4			4
	ne olumlu ne olumsuz		8	16	4	28
	olumlu		56	44	4	104
	çok olumlu		4	12		16
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.57. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 10 * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Value	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	174,905	12	,000
N	156		

$$\chi^2=174,905, \text{ s.h.}= 12, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 174.905 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}H_1^{10,J,Y1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=32) “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “İş

veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” (F=56) ve “yüksek” (F=44) şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların iş arkadaşları ile olumlu ilişkileri olması durumu ile orta ve yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.58. “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Soru 12 * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
Soru 12	çok olumsuz	4	12			16
	olumsuz		28	32	4	64
	ne olumlu ne olumsuz		12	16	4	32
	olumlu		20	24		44
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.59. “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 12 * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	53,477	9	,000
N	156		

$\chi^2=53,477$, s.h.= 9, N= 156, $p<0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 53.477 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}^{12}H_1^{J,Y2}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=32) “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna “olumsuz” şeklinde cevap verenlerin “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “yüksek” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların yükselme olanağının verimliliklerini olumsuz etkilemesi durumu ile yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.60. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Soru 14 * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
Soru 14	çok olumsuz	4	8			12
	olumsuz		24	20	4	48
	ne olumlu ne olumsuz		32	16	4	52
	olumlu		4	32		36
	çok olumlu		4	4		8
	Toplam	4	72	72	8	156

Tablo 3.61. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 14 * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	88,704	12	,000
N	156		

$\chi^2=88,704$, s.h.= 12, N= 156, $p< 0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 88.704 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18.

Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}H_1^{J,Y3}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=32) “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verenlerin “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların iş yeri ortamı ve kullanılan cihazların verimlilik üzerindeki vasat etkisi ile vasat derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.62. “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Soru 16 * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
Soru 16	çok olumsuz	4	8			12
	olumsuz		32	20		52
	ne olumlu ne olumsuz		8	12		20
	olumlu		24	36	8	68
	çok olumlu			4		4
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.63. “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorularına verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 16 * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	76,089	12	,000
N	156		

$\chi^2=76,089$, s.h.= 12, N= 156, $p < 0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 76.089 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (16. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}^{16}H_1^{J,Y4}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=36) “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “yüksek” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların çalışma ve izin sürelerinin verimlerini olumlu etkilemesi durumu ile yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.64. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Yaş * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
YAŞ	22			4		4
	23		28	4		32
	24		12	20		32
	25		12	16		28
	26		8	4		12
	27			8	8	16
	28	4	4	8		16
	29			4		4
	30		8			8
	31			4		4
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.65. Ankete katılanların yaş dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Yaş * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	160,230	27	,000
N	156		

$$\chi^2=160,230, \text{ s.h.}= 27, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 76.089 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden ankete katılanların yaşları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}^1H_1^{J,Y5}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla 23 yaşındakilerin “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” (F=28) şeklinde 24 yaşındakilerin ise “yüksek” (F=20) şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların 23 ve 24 yaşında olmaları durumu ile orta ve yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.66. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Cinsiyet * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
CINSİYET	kadın		52	36	4	92
	erkek	4	20	36	4	64
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.67. Ankete katılanların cinsiyet dağılımları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Cinsiyet * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	13,636	3	,003
N	156		

$$\chi^2=13,636, \text{ s.h.}= 3, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 13.636 ve Standard hata 3 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,003 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden ankete katılanların cinsiyetleri ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}^4H_1^{1,Y6}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla kadınların “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusunu “ne yüksek ne de düşük” (F=52) şeklinde erkeklerin ise “yüksek” (F=36) şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılan cinsiyetinin bayan olması durumu ile orta derecede verimli olunması ve erkek olması ile yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.68. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolaması

Sorular 10.-12.-14.-16. ort * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
Sorular 10-16	çok olumsuz	4				4
	olumsuz		12			12
	ne olumlu ne olumsuz		48	36	8	92
	olumlu		12	32		44
	çok olumlu			4		4
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.69. Anketteki 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile “İş veriminizin derecesi nedir?” (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

**Sorular 10.-12.-14.-16. ort * Soru 18 Çapraz Tablolama
Ki-Kare Testi**

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	190,530	12	,000
N	156		

$$\chi^2=190,530, \text{ s.h.}= 12, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 190.530 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağımızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması [10,12,14,16] ile “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu

saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{[10,12,14,16]}^{18}H_1^{J,E1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=48) “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması $[10,12,14,16]$ olarak “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verenlerin “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” (8. Soru) sorusuna “ne düşük ne de yüksek” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Buna göre ankete katılanların geleneksel verimlilik kuramları sürücülerinin ortalamalarının orta düzeyde olması ile orta derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.3.4. Tez Hipotezleri Analizi

Tez hipotezlerinin analizi aşağıda yapılmaktadır.

Tablo 3.70. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 9 * Soru 10 Çapraz Tablolama

Count		Soru 10					Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
Soru 9	çok olumsuz	4					4
	ne olumlu ne olumsuz		4	4	4		12
	olumlu			12	84	8	104
	çok olumlu			12	16	8	36
Toplam		4	4	28	104	16	156

Tablo 3.71. “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” (10. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 9 * Soru 10 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	227,198	12	,000
N	156		

$$\chi^2=227,198, s.h.= 12, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 227.198 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru) ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (10. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{10}^9H_1^{P,Y1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=84) “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusuna “olumlu” şeklinde cevap verenlerin “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusunu “olumlu” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların iş arkadaşları ile iyi ilişkileri olduğu durumu ile bu durumun onların verimlerini olumlu etkilediği arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.72. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 11 * Soru 12 Çapraz Tablolama

Count		Soru 12				Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	
Soru 11	hiç yok	12				12
	kısıtlı	4	40	4		48
	ne var ne yok		24	24	16	64
	oldukça var			4	8	12
	var				20	20
Toplam		16	64	32	44	156

Tablo 3.73. “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” (12. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 11 * Soru 12 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	223,438	12	,000
N	156		

$\chi^2=223,438$, s.h.= 12, N= 156, $p<0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 223.438 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru) ile “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (12. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{12}^{11}H_1^{p,Y2}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusuna “kısıtlı” (F=40) ve “ne var ne de yok” (F=24) şeklinde cevap verenlerin “Yükselme

olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusunu “olumsuz” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların az ve orta derecede olan yükselme olanaklarının durumu ile bu durumun onların verimini olumsuz etkilemesi arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.74. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 13 * Soru 14 Çapraz Tablolama

Count		Soru 14					Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
Soru 13	çok olumsuz	4					4
	olumsuz	8	20	4			32
	ne olumlu ne olumsuz		24	28			52
	olumlu		4	20	36	8	68
Toplam		12	48	52	36	8	156

Tablo 3.75. “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” (14. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait

Ki-kare testi

Soru 13 * Soru 14 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	164,709	12	,000
N	156		

$\chi^2=164,709$, s.h.= 12, N= 156, $p<0,05$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 164.709 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) $p = 0,000$ olması ile $p<0,05$ geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ile “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi

nasıl etkiliyor?” sorusuna (14. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre $H_1^{P,Y3}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusuna “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verenlerin “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusunu ne olumlu ne de olumsuz” (F=28) şeklinde cevapladıkları ve “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusuna “olumlu” (F=36) şeklinde cevap verenlerin “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusunu “olumlu” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların orta ve yüksek derecede iş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun olma durumları ile bu durumun onların iş verimliliğini orta ve yüksek derecede etkilemesi arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.76. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 15 * Soru 16 Çapraz Tablolama

Count		Soru 16					Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
Soru 15	hiç memnun değilim	8	4				12
	memnun değilim	4	28		8		40
	kararsızım		20	16	4		40
	memnunum			4	56		60
	çok memnunum					4	4
	Toplam	12	52	20	68	4	156

Tablo 3.77. “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” (16. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 15 * Soru 16 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	343,827	16	,000
N	156		

$$\chi^2=343,827, \text{ s.h.}= 16, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 343.827 ve Standard hata 16 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusu (15. Soru) ile “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{16}^{15}H_1^{p,Y^4}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=56) “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna “memnunum” şeklinde cevap verenlerin “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusunu “olumlu” şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Böylece ankete katılanların çalışma ve izin sürelerinden memnun olma ile bu durumun onların verimlerini olumlu etkilediği arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.78. “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolama

Soru 8 * Soru 18 Çapraz Tablolama

Count		Soru 18				Toplam
		çok düşük	ne yüksek ne düşük	yüksek	çok yüksek	
Soru 8	çok düşük	4		4		8
	düşük		28	4	8	40
	ne yüksek ne düşük		44	20		64
	yüksek			44		44
Toplam		4	72	72	8	156

Tablo 3.79. “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) sorusuna verilen cevapların Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 8 * Soru 18 Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	175,283	9	,000
N	156		

$$\chi^2=175,283, \text{ s.h.}= 9, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 175.283 ve Standard hata 9 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) verilen cevapların arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre ${}_{18}^8H_1^{P,E1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre “Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?” sorusu (8. Soru) ile “İş veriminizin derecesi nedir?” sorusuna (18. Soru) da “ne yüksek ne düşük” (F=44) ve “yüksek” (F=44) cevaplarının çoğunlukla verildiği görülmektedir.

Böylece ankete katılanların orta ve yüksek düzeydeki motivasyon durumları ile orta ve yüksek düzeydeki iş verimliliği arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 3.80. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolaması

Soru 9.-11.-13.-15 ort * Soru 10.-12.-14.-16. Çapraz Tablolama

Count		Soru 10-16					Toplam
		çok olumsuz	olumsuz	ne olumlu ne olumsuz	olumlu	çok olumlu	
Soru 9-15	çok olumsuz/hiç yok/hiç memnun değilim (1)	4					4
	olumsuz/kısıtlı/memnun değilim (2)		4				4
	ne olumlu ne olumsuz/ne var ne yok/kararsızım (3)		8	64	20		92
	olumlu/oldukça var/memnunum (4)			28	20	4	52
	çok olumlu/var/çok memnunum (5)				4		4
Toplam		4	12	92	44	4	156

Tablo 3. 81. Anketteki 9., 11., 13. ve 15. sorulara verilen cevapların ortalamaları ile 10., 12., 14. ve 16. sorulara verilen cevapların ortalamaları Çapraz Tablolamasına ait Ki-kare testi

Soru 9.-11.-13.-15 ort * Soru 10.-12.-14.-16. Çapraz Tablolama Ki-Kare Testi

	Ki-Kare	Std. Hata	Asimp. Geçerlilik (2-yönlü)
Pearson Ki-Kare	230,972	16	,000
N	156		

$$\chi^2=230,972, \text{ s.h.}= 16, N= 156, p< 0,05$$

Yukarıdaki tablodan Pearson χ^2 değeri 190.530 ve Standard hata 12 olmak üzere geçerlilik düzeyi p (Asimp. Geçerlilik) p = 0,000 olması ile p<0,05 geçerlilik koşulu gerçekleştirildiğinden “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve

“Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{9,11,13,15} \right]$ ile “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{10,12,14,16} \right]$ arasında istatistiksel açıdan geçerli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Bu değerlendirmeye göre $\frac{\left[\overline{9,11,13,15} \right]}{\left[\overline{10,12,14,16} \right]} H_1^{P,T1}$ hipotezinin geçerliliği tespit edilmiştir.

Buna göre çoğunlukla (F=64) “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?” sorusu (9. Soru), “Yeterli yükselme olanağınız var mı?” sorusu (11. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?” sorusu (13. Soru) ve “Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?” sorusuna (15. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{9,11,13,15} \right]$ olarak “ne olumlu ne olumsuz/ne var ne de yok/kararsızım” şeklinde cevap verenlerin “Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (10. Soru), “Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (12. Soru), “İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusu (14. Soru) ve “Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?” sorusuna (16. Soru) verilen cevapların ortalaması $\left[\overline{10,12,14,16} \right]$ olarak “ne olumlu ne de olumsuz” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Buna göre ankete katılanların geleneksel motivasyon kuramları sürücüleri ortalaması olarak “ne olumlu ne de olumsuz/ne var ne de yok/kararsızım” şeklinde orta derecede motive olunması durumu ile geleneksel verimlilik kuramları sürücüleri ortalamalarının orta düzeyde olması arasında bir ilişki olduğu, geçerlilikleri ayrı ayrı belirlenmiş olan $\frac{\left[\overline{9,11,13,15} \right]}{\left[\overline{10,12,14,16} \right]} H_1^{P,T1}$ hipotezinin ${}_{18}^8 H_1^{P,E1}$ hipotezini kısmen teyit ettiği görülmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularının gerek gelişmiş ve karmaşık bir modele dayandırılmış olması ve gerekse bulguların üretildiği istatistiksel detayların yoğunluğundan dolayı, araştırma sonuçlarının derli toplu bir arada gösterilmesinde yarar görülmüştür. Bu görüşe dayanarak hipotezlerin analiz sonuçları aşağıda özetlenerek verilmektedir.

Bilgi kuramı grup hipotezlerinin analizinden özet olarak:

- Daha önce iş deneyimi olmayanların girecek oldukları bu iş ile ilgili bilgi edinmeye çalıştıkları,
- Kıdemin güvene yol açabildiğinin tespit edilemediği,
- Amirlerin, çalışanların işe alınmadan önce iş performansları hakkında detaylı bilgisi olmadığı,
- İlk amirlerin çalışanların işe ilişkin sorunlarında yardımcı oldukları,
- Çalışanların iş performansı hakkında işyerinin önceden detaylı bilgisi olmaması ile bunların işe ilişkin sorunlarında ilk amirlerini yardımcı olması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların işe ilişkin sorunlarında ilk amirlerinin yardımcı olması ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların amirlerinin yardımcı olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların bilgi kuramı sürücüleri ortalaması olarak amirlerinin yardımcı olması ve güvenmesi (olumlu-4) durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların bilgi kuramı sürücüleri ortalaması olarak amirlerinin yardımcı olması ve güvenmesi (olumlu-4) durumu ile geleneksel motivasyon kuramları sürücüleri ortalaması olarak orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,

sonuçlarına varılmıştır.

Geleneksel motivasyon kuramı grup hipotezlerinin analizinden özet olarak:

- Çalışanların iş arkadaşları ile iyi ilişkilerinin olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların orta dereceden yeterli olan yükselme olanakları olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların iş yeri ortamı ve kullanılan cihazlardan orta düzeyde memnun olması durumu ile orta derecede motive olunması olumlu düzeyde memnun olunması ile yüksek derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların çalışma ve izin sürelerinden orta derece memnun olması durumu ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların 23 yaşında olmaları durumu ile orta derecede motive olunması durumu arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların cinsiyetlerinin kadın olması ile orta derecede, erkek olması ile düşük ve orta derecede motive olunması durumu arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların geleneksel motivasyon kuramları sürücüleri ortalamaları orta düzeyde olması ile orta derecede motive olunması arasında bir ilişki olduğu,

sonuçlarına varılmıştır.

Geleneksel verimlilik kuramı grup hipotezlerinin analizinden özet olarak:

- Çalışanların iş arkadaşları ile olumlu ilişkileri olması durumu ile orta ve yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların yükselme olanağının verimliliklerini olumsuz etkilemesi durumu ile yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların iş yeri ortamı ve kullanılan cihazların verimlilik üzerindeki orta derecede etkisi ile orta derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların çalışma ve izin sürelerinin verimlerini olumlu etkilemesi durumu ile yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların 23 ve 24 yaşında olmaları durumu ile orta ve yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,

- Çalışanların cinsiyetinin bayan olması durumu ile orta derecede verimli olunması ve erkek olması ile yüksek derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların geleneksel verimlilik kuramları sürücüleri ortalamalarının orta düzeyde olması ile orta derecede verimli olunması arasında bir ilişki olduğu,

Tez hipotezlerinin analizinden özet olarak:

- Çalışanların iş arkadaşları ile iyi ilişkileri olduğu durumu ile bu durumun onların verimlerini olumlu etkilediği arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların az ve orta derecede olan yükselme olanaklarının durumu ile bu durumun onların verimini olumsuz etkilemesi arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların orta ve yüksek derecede iş yeri ortamı ve kullandığımız cihazlardan memnun olma durumları ile bu durumun onların verimini orta ve yüksek derecede etkilemesi arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların çalışma ve izin sürelerinden memnun olma ile bu durumun onların verimlerini olumlu etkilediği arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların orta ve yüksek düzeydeki motivasyon durumları ile orta ve yüksek düzeydeki iş verimliliği arasında bir ilişki olduğu,
- Çalışanların geleneksel motivasyon kuramları sürücüleri ortalaması olarak orta derecede motive olunması durumu ile geleneksel verimlilik kuramları sürücüleri ortalamalarının orta düzeyde olması arasında bir ilişki olduğu,

sonuçlarına varılmıştır.

Bu sonuçlara göre motivasyon gibi önemli bir konuda bilgi kuramına ve geleneksel kurmalara göre sürdürülen araştırmalarda hem birbirini onaylayan sonuçlar elde edilmiştir hem de bu alanda ayrı ayrı elde edilen sonuçlar birbirleri ile son derece uyumaktadır. Bu durumda içerisinde saha uygulaması araştırması yapılan ABC işletmesinin her iki alan grubu motivasyon kuramlarının geçerli olduğu bir işletme olduğu sonucu çıkartılabilir. Bunda ABC işletmesinin küresel özellikler taşıdığı gibi yerel koşullara da iyi uyum sağladığının izleri görülebilir. Eğer bu alanlardan birisinde anlamlı sonuçlar elde edilirken diğerinde anlamlılık düzeyleri

yakalanmamış olsaydı, o zaman anlamlılığın yakalandığı alanın kuramların ABC işletmesi için daha geçerli olduğu söylenebilirdi.

Araştırmanın ilginç sonuçlarından birisi anketi cevaplayanların motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkiyi iyi kavramış olduklarına dair gözlem iken diğeri kıdemin giderek de olsa güven ortamı sağladığının tespit edilememiş olmasıdır. Bu her iki durumda da çalışanların kişisel özellikleri ile bunu etkileyen veya bundan etkilenen çalışma ortamının rolü olduğu akla gelebilmektedir.

Sonuçlar gerek ayrı ayrı, gerekse birbirini teyit eder şekilde ABC işletmesinde çalışanların motivasyonu ile verimlilik arasında orta ve yüksek derecede bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Ekonomi biliminin bir sosyal alan çalışma alanı olduğu dikkate alındığında çalışma ekonomisi disiplini de kendiliğinden çok önemli bir alan olarak belirlenmektedir. Çalışma ekonomisinin önemli aktörlerinden olan çalışanlar ve işletmelerin içerisinde buldukları iş ortamının yoğun bir rekabete ve buna dayalı olarak da gelişmeye açık olduğu çeşitli bilimsel çalışmalarda üzerinde durulan hususlar arasında bulunmaktadır.

Bütün bu konular motivasyon alanında içsel motivasyonun öneminin giderek ortaya çıkarılabildiği, çalışanların bireysel becerilerinin hem motivasyon hem de verimlilikleri ve etkinlikleri hususunda belirleyici olabilmeye başladıkları sonuçlarına doğru işaretler göstermektedir. Bunun da dikkate alındığı çalışmada süreç kuramlarına ayrı bir özen gösterilmiştir. Dünya literatüründe de aynı eğilim gözlenebilmektedir.

İşletmeler ise sadece yöneticileri ile değil fakat yöneticilerin üzerinden müşterileri, hissedarları ve tedarikçileri gibi geniş bir ekonomik taban üzerinden iş verimliliklerini ve etkililiklerini arttırarak varlık nedenlerini destekledikleri görünümünü sergiliyorlar şeklinde düşünülebilmektedir.

Bu tez çalışmasında motivasyon ve verimlilik kavramlarının kendilerine ait benzer komşu kavramlar olan ilişkileri de titizlikle inceleme altına alınmıştır. Bunu yaparak birçok benzer kavramın bir kavram kargaşası ve karışıklığı içerisinde kullanılmasının önüne geçilmesi amaçlanmış olup, çalışmanın bu bölümleri gelecek çalışmalara ışık tutucu bir nitelikte olduğu açısından değerlendirme altına alınabilir.

Motivasyonun iş verimliliğinin üzerinde etkili olduğunun bulunduğu bu tez çalışmasında bu alanların kuramsal sürücüleri ve uygulamadaki durumlar hakkında geniş çaplı bir çalışma yapılmıştır.

Kurumların çalışanların motivasyonlarını sağlama ve bu yolla iş verimliliklerini arttırma yolunda sosyal ve ekonomik koşullardaki değişikliklere dayalı

olarak yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin giderek kurumsal özelliklerden çıkarak küresel rekabet karşısında küresel zincirler oluşturmaları, giderek daha yetkin personel çalıştırılarak üstünlük sağlama çabaları ve iş verimliliği gibi sosyal sorumluluk açısından kıt kaynak hassasiyeti de olan bir alanda etkinliklerini öne çıkarmaları hep bu yeni bilgi alanlarına örnek olarak verilebilecek uğraşmalar arasında sayılabilir.

Gelişen ve hızla ilerleyen teknolojinin hem çalışanlar açısından iş koşulları hem de işletmeler açısından yeni iş verimliliğini arttırma yolları olarak bir etkisi olduğu gözlemlenebilmektedir. Bir çalışana yüklenen iş yükündeki artış ve uygulanan iş zenginleştirme gelecekte bireysel gelişmenin çalışma ekonomisindeki önemini daha yüksek bir ses ile vurgulayabileceğinin işaretlerini vermektedir. Çalışma ortamlarında da çalışanlar açısından olumlu gelişmeler bulunmaktadır. İş kanunu gibi çalışanlar ve işletmeler arasındaki iş ilişkilerini de düzenlemekte olan düzenleyici üst kurumların ve bunların düzenlemelerinin giderek esnekleştiği ve kuralılaştırıldığı çağımızda, bunun en önemli sürücülerinden olan süreç yönetimi hassasiyetle üzerinde durulan konulardan olmuştur.

Endüstriyel devrimin tamamlanması ile evrimini tamamlamış görünen şehirleşme ve ulaştırma olgularının yerini alan yeni olgular, çalışma ve iş ortamlarını da değiştirmekte ve etkilemektedir. Tele-çalışma, esnek çalışma, modüler organizasyon yapıları gibi konular iç motivasyonun iş verimine etkilerini gözler önüne sermekte olan yeni çalışma alanları olarak değerlendirilebilmektedirler.

Motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisi birçok açıdan ele alınabilmiştir. Bunlardan işsahibi-işyapan temelinde bir ele alış tez çalışmasına bu alanda daha önce yapılmış olan birçok diğer çalışmadan daha ileri bir düzey kazandırma gayretlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Birey-örgüt etkileşimine ayrı bir önem veren bu tez çalışması elde ettiği sonuçlar itibarı ile bireyin örgütteki yerinin ve öneminin giderek attığına dair birçok bulguya da ulaştığı söylenebilir. İşgören-iş etkileşimi temeli, bu tez çalışmasının motivasyonun iş verimliliği üzerindeki etkisi açısından önem verdiği diğer bir husustur. İşgören-iş yaklaşımının gelişen diğer etkileşim

modelleri karşısında mekanik ve sabit kaldığı değeriendirmeye değeri bir konuyu oluşturmaktadır.

Çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında bilhassa dış verimlilikler ile ilgili araştırmalara yönelik gelecekteki çabaların yoğunlaştırılması oldukça önerilmeye değeri bir konudur. Böylece çalışma ekonomisinin iş ve işletme temeli daha genişleyerek, yeni sosyo-ekonomik değişimler karşısındaki ve arasındaki anlamlılığını arttıracaktır.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı**, Sakarya, Sakarya Kitabevi, Ekim 2002.
- Aşkun, İnan Cem, **İşgören**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (E.İ.T.İ.A.) Yayınları; No. 207. Kütahya Yönetim Bilimleri Yüksek Okulu Yayınları, No. 2, 1978.
- Baş, İ. Metin ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, Ankara, Milli Produktivite Merkezi (MPM) Yayın No. 435, 1990.
- Başaran, İbrahim Ethem, **Yönetim**, Ankara, Gül Yayınevi, 2. B., 1989.
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 2. B., 1996.
- Bingöl, Dursun, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 626. İşletme-Ekonomi Dizisi; No. 62, 3. basım, 1997.
- Blau, Peter M. ve Marshall W. Meyer, **Bureaucracy in Modern Society**, New York, U.S.A., Random House, 2. B., 1971.
- Boulding, K. E., "Review 7," **Econometrica** (pre-1986), Evanston, July 1955, C. 23, S. 3, s. 358-360.
- Breuer, Nancy L., "Minimize Distractions for Maximum Output," **Personnel Journal**, 74 (5), Mayıs 1995, s. 70-74.
- Buton, Kenneth J. ve Thomas G. Weyman-Jones, "Ownership Structure, Institutional Organization and Measured X-Efficiency," **The American Economic Review**, Nashville, May 1992, C. 82, S. 2, s. 439.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Yayınevi, 3. B., 1994.
- Daft, Richard L., **Management**, Chicago, The Dryden Press, 2. B., 1991.
- Davis, Keith, **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, New York, Grolier Inc., Grolier Business Library, No. 17, 1987.
- De Cenzo, David A. ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, New York, John Wiley & Sons, 1996, 5. B.
- Dean, James W. ve Mark Perlman, "Harvey Leibenstein as a Pioneer of Our Time," **Economic Journal**, Jan1998, C. 108, S. 446, s. 134.
- Delaney, Joan, "Morale Boosters," **Black Enterprise**, 26 (2), Eylül 1995, s. 34.
- Demirci, Ziya, **Güdüleme Fonksiyonunun Teorik Açından İncelenmesi**, Basılmamış Y. Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 1982.
- Dereli, Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık, 1985.
- Dicle, Ülkü ve Atilla Dicle, "Motivasyon," **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, C. VII. S. 1, 1989, s. 72-73.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 660, İşletme Ekonomi Yayınları, No. 67, 3. B., 1997.

- Dinçer, Ömer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994.
- Dobler, Donald W. ve David N. Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw-Hill, 6. B., 1996.
- Drake, Richard I. ve Peter J. Smith, **Sanayide Davranış Bilimleri**, Kurul çevirisi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 38, 1978.
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No. 34, 7. B., 2001.
- Ergün, Mustafa, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamalar SPSS For Windows**, Ankara, Ocak Yayınları, 1995.
- Fan, Liang-Shing, "B-Efficiency in the Theory of Firms: A Note," **Southern Economic Journal** (pre-1986), Stillwater, April 1975, C. 41, S. 4, s. 687-689.
- Frantz, Roger S., "Worker Motivation and X-Efficiency Theory: A Comment," **Journal of Economic Issues**, Sep. 1982, C. 16, S. 3, s. 864-869.
- Freedman, Jonnathan L., David O. Serans ve J. Merrill Carlsmith, **Sosyal Psikoloji**, Çev. Ali Dönmez, Ankara, İmge Kitabevi, 3. B., 1998.
- Gannon, Martin J., **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, Boston, Toronto, Little, Brown and Company, 1979.
- Globerson, Shlomo ve Gavriel Salvendy, "A Socio-Technical Accounting Approach to the Evaluation of Job Performance," **International Journal of Operations & Production Management**, 1984, C. 4, S. 3, s. 36.
- Gray, Valerie Lynn, "Lift Those Spirits," **Black Enterprise**, 27 (7), February 1997, s. 61.
- Güven, Sami H., "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel Küresel ve Örgütsel Değişkenler," **Amme İdaresi Dergisi**, Sevinç Matbaası, C. 14, S. 3, Ankara, 1981, s. 9.
- Hackman, J. Richard ve Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," **Organizational Behavior And Human Performance**, 16, 1976, s. 250-279.
- Hersey, Paul ve Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 5. B., 1988.
- Herzberg, Frederick, "One More Time: How do You Motivate Employees," **Harvard Business Review**, January-February 1968, s. 53-62.
- Hick, Herbert ve C. Rey Gullet, **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Çev. Besim Baykal, İstanbul, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1, Genel İşletme Dizisi, No. 1, 1981.
- Johnson, Bertil, "The Integration of Business Science and Human Resources: A Superparadigm?," **American Behavioral Scientist**, 37 (1), (September/October 1993, s. 148-155.
- Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, 9. Basım, Nobel Dağıtım, 1999.

- Kaynak, Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No. 117, 1990.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35, 8. B., 2001.
- Kök, Recep, **Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi (AÜ) Yayınları, No. 680, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Yayınları, No. 90. Araştırma Serisi, No. 81, 1991.
- Kräkel, Matthias, "Withholding of Knowledge in Organizations," **Schalenbach Business Review**, ZFBF, July 2002, 54, 3, s. 221-242.
- Kuroda, Masahiro, Kazuyuki Motohashi, ve Kazushige Shimpo, "Issues on the International Comparison of Productivity: Theory and Measurement," Chapter 2; **Industry Productivity: International Comparison and Measurement**, Paris, OECD, 01.10.1996, s. 32.
- Lawler, Edward D. ve Lyman W. Porter, "'The Effect of Performance on Job Satisfaction,'" **Industrial Relations**, C. 7, S. 5, October, 1967.
- Leenders, Michiel R. ve Harold E. Fearon, **Purchasing and Supply Management**, Chicago, Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc., 11. B., 1997.
- Leibenstein, Harvey, "The Prisoners' Dilemma in the Invisible Hand: An Analysis of Intrafirm Productivity," **American Economic Review**, May 1982, C. 72, S. 2, s. 92-97.
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, New York, Mc Graw Hill, 6. B., 1992.
- Marvin, D. Dannette, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally College Publishing, Chicago, 1976.
- McCain, Roger A., "Competition, Information, Redundancy: X-Efficiency and the Cybernetics of the Firm," **Kyklos**, 1975, C. 28, S. 2, s. 286.
- Milli Produktivite Merkezi (MPM), **Motivasyon**, Milli Produktivite Merkezi (MPM) Matbaası, İstanbul: 1998
- Monga, R. C., "Managing Enterprise Productivity and Competitiveness," **Action Programme on Productivity Improvement, Competitiveness and Quality Jobs in Developing Countries**, Port of Spain (Trinidad and Tobago), International Labor Organization (ILO) Subregional Office for the Caribbean, 1999 Working Paper PMD-3, s. 1.
- Munn, Norman L., **Psychology- The Fundamentals of Human Adjustment**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2. B., 1951.
- Newstrom, John W. ve Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, New York, McGraw-Hill, Inc., 8. B., 1989.
- Northcraft, Gregory B. ve Margaret A. Neale, **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Chicago, The Dryden Press, 1990.
- Onal, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, No. 04, 1995.

- Özdemir, Mahmud, "Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları," **Verimlilik Dergisi**, 1991 (2), s. 169.
- Öztabağ, Lütfi, **Psikolojide İlk Adım**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1970.
- Peker, Ömer, **Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, No. 258, 1995.
- Pekin, Hüseyin, "Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı," **Verimlilik Dergisi**, 1991 (4), s. 69.
- Rosenfield, J. M. ve M. S. Smith, "The Emergence of Management Theory Z," **Personnel Journal**, Oct. 1965, 44, s. 489-494.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tuz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2. B., 1996.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Bursa Üniversitesi, Yayınları, No. 3-042-0116, 2. B., 1984.
- Schein, Edgar H., **Örgüt Psikolojisi**, Çev. Mustafa Tosun, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları, No. 173, 1978.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Stoner, James A. F., **Management**, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1978.
- Şencan, Hüner, **Bilimsel Yazım**, İstanbul, Beşinci B., İÜ, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4357, Çantay Kitabevi, 2002.
- Telimen, Osman, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (İ.İ.T.İ.A.) Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları; No. 292/519, Sermet Matbaası, 1978.
- Thomas, Michael F., "An Application of Socio-Technical Systems Analysis to Accounting Variance Control Theory," **Journal of Management Accounting Research**, Fall 1989, C. 1, s. 149.
- Unutkan, Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.
- Werther, William B. ve Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Boston, Irwin-McGraw-Hill, Inc., 5. B., 1996.
- Womack, James P. ve Daniel T. Jones, **Yalın Düşünce**, İstanbul, Sistem Yayıncılık No. 163 Şirket Kültürü Dizisi, Çev.: Nesime Aras, 1998.
- Yalçın, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 246. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 139, 4. B., 1991.
- Zamagni, Stefano, "Towards an Economics of Human Relations: On the Role of Psychology in Economics," **Group Analysis**, The Group-Analytic Society (London), 2004, C. 37, S. 1, s. 17-32.

EK- AÇIKLAMA MEKTUBU ve ANKET

Değerli katılımcı,

Çalışma Ekonomisi üzerine yapılmakta olan bir lisansüstü tezine ait araştırmada değerlendirilmek üzere ekteki anketi cevaplandırmanızı rica olunur.

Bu katılımınızda sizin adınız, ünvanınız ve görev pozisyonunuz hiçbir şekilde sorulmadığı gibi anket formunun üzerine de buna ait bir işaret koymamanız veya iz bırakmamanız da ayrıca rica olunur. Bu talebimizin en önemli nedeni kimliğinizi göz önüne almadan samimi ve doğru cevaplar vermenizi sağlamaktır.

Çalıştığınız işletmenin adı da yukarıda bahsedilen araştırmada hiçbir şekilde geçmeyecektir.

Anket uygulaması başlamadan önce size detaylı açıklama verilecektir. Kişisel sorularınız olursa araştırma yöneticisine çekinmeden sorabilirsiniz.

Katılımınız için teşekkür ederim.

MOTİVASYONUN VERİMLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ANKETİ

1. Yaşınız
2. İş kıdeminiz
3. Bu işyerindeki kıdeminiz
4. Cinsiyetiniz (K) (E)

Soru 1-3 boşlukları doldurunuz.
Soru 4-17 uygun cevaba ait kutuya *** işaretleyiniz.**
Her soruyu cevaplayınız ve her soruya yalnız *bir* cevap veriniz.

5. İşe ilişkin sorunlarınızda ilk amiriniz size yardımcı oluyor mu?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
6. İşe girmeden önce işin gereklerini detaylı olarak biliyor muydunuz?	Hepsini biliyordum <input type="checkbox"/>	Biliyordum <input type="checkbox"/>	Ne biliyordum ne de biliyordum <input type="checkbox"/>	Bilmiyordum <input type="checkbox"/>	Hiç biliyordum <input type="checkbox"/>
7. İşe alınmadan önce şirketin sizin iş performansız hakkında detaylı bilgisi var mıydı?	Bilgisi tamdı <input type="checkbox"/>	Bilgisi vardı <input type="checkbox"/>	Bilgisi ne vardı ne de yoktu <input type="checkbox"/>	Bilgisi eksikti <input type="checkbox"/>	Hiç bilgisi yoktu <input type="checkbox"/>
8. Bu iş yerindeki bugünkü motivasyon dereceniz nedir?	Çok yüksek <input type="checkbox"/>	Yüksek <input type="checkbox"/>	Ne yüksek ne de düşük <input type="checkbox"/>	Düşük <input type="checkbox"/>	Çok düşük <input type="checkbox"/>
9. Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile iyi ilişkileriniz var mı?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
10. Servisinizdeki iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz veriminizi nasıl etkiliyor?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
11. Yeterli yükselme olanağınız var mı?	Var <input type="checkbox"/>	Oldukça var <input type="checkbox"/>	Ne var ne de yok <input type="checkbox"/>	Kısıtlı <input type="checkbox"/>	Hiç yok <input type="checkbox"/>
12. Yükselme olanağınızın durumu veriminizi nasıl etkiliyor?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
13. İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlardan memnun musunuz?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
14. İş yeri ortamı ve kullandığınız cihazlar veriminizi nasıl etkiliyor?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
15. Çalışma ve izin sürelerinden memnun musunuz?	Çok memnunum <input type="checkbox"/>	Memnunum <input type="checkbox"/>	Kararsızım <input type="checkbox"/>	Memnun değilim <input type="checkbox"/>	Hiç memnun değilim <input type="checkbox"/>
16. Çalışma ve izin süreleri veriminizi nasıl etkiliyor?	Çok olumlu <input type="checkbox"/>	Olumlu <input type="checkbox"/>	Ne olumlu ne de olumsuz <input type="checkbox"/>	Olumsuz <input type="checkbox"/>	Çok olumsuz <input type="checkbox"/>
17. Amirleriniz size güvenirler mi?	Çok güvenirler <input type="checkbox"/>	Güvenirler <input type="checkbox"/>	Bazen güvenirler <input type="checkbox"/>	Güvenmezler <input type="checkbox"/>	Hiç güvenmezler <input type="checkbox"/>
18. İş veriminizin derecesi nedir?	Çok yüksek <input type="checkbox"/>	Yüksek <input type="checkbox"/>	Ne yüksek ne de düşük <input type="checkbox"/>	Düşük <input type="checkbox"/>	Çok düşük <input type="checkbox"/>