

Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İİBF, İşletme Bölümü, BALIKESİR

Öğr. Grv. Aysun KANBUR

Hitit Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü, ÇORUM

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Günümüz organizasyonlarında motivasyon uygulamalarının performans ve verimlilik boyutu motivasyon araştırmalarına ve organizasyonlara yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Çalışmada, hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi çalışanlarına yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış ve araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda, araştırmanın yapıldığı hizmet ve endüstri işletmelerinde, örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Performans, Verimlilik, Hizmet İşletmesi ve Endüstri İşletmesi.

An Empirical Study for Determining the Affects of Organizational-Managerial Motivation Practices on the Performance and Productivity of the Workers: Example of Service and Industry Company

ABSTRACT

This study aims to determine the extent of the affect of organizational-managerial motivation in practice on the performance and productivity. The parts of performance and productivity in motivation has brought a new perspective to motivation research in today's organizations. In this study, a survey was conducted on the workers of service and industry companies. Data of the survey was collected by a questionnaire developed by the researchers. The results of the analysis which are taken from the service and industry companies of the study demonstrated that organizational-managerial motivation practices had an impact on the productivity but had no impact on the performance. A correlation and regression analysis have been utilised in order to see this effect.

Key Words: Motivation, Performance, Productivity, Service Company and Industry Company.

I. GİRİŞ

Motivasyon bir örgütte yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur. Bu nedenle örgütsel davranışa ilişkin

araştırmalara sürekli konu olan motivasyonla ilgili olarak günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Araştırmada hizmet ve endüstri işletmelerinde motivasyonun çalışanların performans ve verimliliğine etkisi örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları açısından değerlendirilmektedir. Bu amaç çerçevesinde araştırmada öncelikle, motivasyon kavramı ve motivasyon kuramları, örgütlerde motivasyon uygulamaları ve çalışanları motive eden faktörler ile performans ve verimlilik kavramları ele alınarak incelenmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

A. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Kuramları

Motivasyon(güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000:373). “Bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör şunlardır; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma (Tutar ve diğerleri, 2006:150-151). İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunda geliştirilen teoriler iki ana grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri”, ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri”dir (Koçel, 2001:510).

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklarken; Abraham MASLOW’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick HERZBERG’in Çift Faktör Teorisi, David Mc. CLELLAND’ın Başarım İhtiyacı Teorisi ve Clayton ALDERFER’in ERG Kuramı şeklinde sıralanmaktadır (Deniz ve diğerleri, 2005:143-149). Süreç teorilerinde ise kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıca süreç teorileri ise; Viktor H. Vroom Bekleyiş Teorisi, Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi, B.F. Skinner Şartlandırma Kuramı, Adams Eşitlik Teorisi ve Cranny-Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli şeklinde sıralanabilir (Eren, 2004:532-545).

B. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir. Bu özendirici faktörlerin

etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Kuşluvan, 1999:57).

1. Ekonomik Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan *ekonomik faktörler*; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılma gibi sıralanırken çalışanları iş yapmaya yönelten en güçlü motivasyon özendiricileri olmaktadır. Örneğin, bir motivasyon çalışmasında kıdeme dayalı ücret ödemesinin motivasyon aracı olarak kullanılması önerilmektedir (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez ve Güell, 2004:1). Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi toplumsal düzeyden de etkilenebilir. Bu konuda yapılan bir çalışmada; batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan paranın Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çalışmada, ücretin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanın motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir (Kaya, 2000:94). Dolayısıyla, Japon iş dünyasında önemli yeri olan toplumsal değer yargılarına oldukça uyan “toplam kalite yönetimi” anlayışının bu sonuçlar üzerinde etkisi olabilir ve ekonomik faktörler her zaman çalışanları motive eden bir unsur olmayabilir. Ülkemizde de yapılan bir çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının motivasyonun ekonomik boyutu değil psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel boyutları üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Kanbur, 2005:166).

2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan *psiko-sosyal faktörler* şunlardır; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164). Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir (Batmaz, 2002:48). Bununla birlikte psiko-sosyal faktörlerin daha çok kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilir.

Psiko-sosyal faktörlerden değer verme ele alındığında, yapılan bir çalışmada; kişilerin, mensubu buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Arzova, 2001:21). Psikolojik güvence ile ilgili olarak ise; çalışanların şirkete güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların şirkete güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır (Ercan, 2000:98). Motivasyon uygulamalarına yönelik bir model oluşturmayı hedefleyen bir

araştırmada ise yöneticiler temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral yaratmak olduğunu belirtmiş ve özellikle bunun önemini vurgulamıştır (Bewley, 1998:20).

3. Örgütsel-Yönetimsel Faktörler

Çalışanların motivasyonunu sağlayan *örgütsel-yönetimsel faktörler* ise; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Kuşluyan, 1999:61). Ayrıca bu faktörleri; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde gruplar içerisinde de değerlendirmek mümkündür.

Örgütsel-yönetimsel faktörlerden kararlara katılma ile ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesinin tüm otel yönetiminin ve çalışanlarının katılımı ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:40). Örgütteki sorunlu insanların motivasyonuna yönelik yapılan bir araştırmada ise, işle ilgili amaçların yitirilmesi ve çalışanların hayal kırıklıklarına uğramasının çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyeceği ve yöneticilerin çalışanlara sorumluluklarını dağıtmasının önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bu sayede yöneticilerin çalışanı bir sorun değil anlaşılması gereken bir kişi olarak göreceği belirtilmektedir (Nicholson, 2003:59).

C. Performans ve Motivasyon

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır (Tınaz, 1999:389). Kişinin çalışma davranışlarını belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler şunlardır; yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması, işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi (Baştürk, 2003:70).

D. Verimlilik ve Motivasyon

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel gelirin(üretim sonucu, çıktı) kullanılan fiziksel gidere(üretim faktörleri, girdi) oranı şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2004:5). Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Erol, 2001:135-136).

Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanyorsa işgören motivasyonunun gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini

yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir (Uçkun ve Pelit, 2003:54). Diğer bir çalışmada ise; çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı (Doğan, 2003:38-39) vurgulanmaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarını değerlendirmek ve örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarını hizmet işletmesi ve endüstri işletmesinde çalışanların performans ve verimliliğine etkisini ölçmektir. Bu amaç çerçevesinde işletmelerde çalışanların örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarına yönelik tutumları değerlendirilerek, yöneticilerin yapacakları çalışmalara ışık tutarak bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmak hedeflenmiştir.

B. Araştırma Evreni, Örneklem Hacmi ve Örneklem Yöntemi

Araştırmanın ana kümesini Bursa il merkezinde faaliyet gösteren "BursaRay" hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi olarak ise özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikası oluşturmaktadır. Araştırmaya konu olan anket çalışması bu iki işletmede gerçekleştirilmiş ve söz konusu işletmelerde ana kütleli oluşturulan işletme çalışanları arasında bir örneklem yapılmadan, hem yönetim kademesinde çalışanların hem de işgören kademesinde çalışanların tümüne anket ulaştırılmıştır. Hizmet işletmesinde çalışan 260 kişiden 215'inin ve endüstri işletmesinde çalışan 150 kişiden 55'inin cevapları araştırmacıya ulaşmış ve değerlemeye alınmıştır. Dolayısıyla örneklem hacmi hizmet işletmesi için 215 kişi ve endüstri işletmesi için 55 kişi olarak belirlenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı hizmet işletmesi için %82,6 ve endüstri işletmesi için %36 olmuştur.

C. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda olduğu gibi bu çalışmada da veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmış ve katılımcılardan toplanan verileri değerlendirme olanağı elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda iki bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Birinci bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 5 soru bulunmaktadır. Bu bölümde, işletmelerin faaliyet sürelerinin farklı olması göz önünde bulundurularak, katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin yöneltilen soru hizmet işletmesi ve endüstri işletmesine farklı olarak uyarlanmıştır. İkinci bölümde ise beş ölçekli likert tipi 19 soru bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular çalışanların performans ve verimliliği ile işletmelerdeki örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Performans ve verimliliğin ölçülmesinde literatür bölümünde de üzerinde durulan performans ve verimlilik kriterleri dikkate alınmış ve çalışanların bu kriterlere ilişkin hazırlanan soruları kendi iş görme düzeyleri açısından değerlendirmesiyle toplanan veriler incelenmiştir. Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının ölçülmesinde ise, örgütsel-yönetmel motivasyon

faktörleri; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk olmak üzere dört ayrı grupta sınıflandırılmış ve katılımcılara işletmelerinde örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin uygulanma düzeylerini tespit etmeye ilişkin sorular yöneltilmiştir.

D. Araştırmanın Problemi, Sınırları, Varsayımları ve Hipotezleri

Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliğine etkilerinin hizmet işletmesi ve endüstri işletmesinde incelenmesi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırını örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının hizmet işletmesi ile endüstri işletmesinde değerlendirilmesi ve anket sorularını yanıtlayan gönüllülerin ulaşım sektöründeki bir hizmet işletmesi ile tekstil sektöründeki bir endüstri işletmesinde çalışıyor olması oluşturmaktadır. Araştırmanın temel problemi çerçevesinde performans ve verimliliğin ölçülmesinde çalışanlar anket yöntemi ile kendi performans ve verimlilik düzeylerini değerlendirmiştir. Ayrıca motivasyonun çok boyutlu bir kavram olması ve her bir boyutunun ayrı ayrı incelenmesinin bu yönde ileride yapılacak araştırmalara daha yararlı veriler sağlayabileceği düşüncesinden hareket edilerek araştırmada motivasyonun örgütsel-yönetmel boyutu incelenmektedir. Bunun dışında araştırmaya ilişkin herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Araştırmada yer alan temel varsayım örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliğini etkilediğinin düşünülmesidir.

Motivasyon ile ilgili olarak yapılacak olan diğer araştırmalara dayanak oluşturacak bir altyapı kurmayı hedefleyen bu araştırmada örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının değerlendirilmesi çerçevesinde oluşturulan çoklu regresyon modeli için kurulan araştırma hipotezleri şunlardır:

- Hipotez 1:** “Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları olarak sınıflandırılan yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluğun performans üzerinde etkisi vardır.”
- Hipotez 2:** “Örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları olarak sınıflandırılan yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluğun verimlilik üzerinde etkisi vardır.”

E. Araştırmanın Sonuçları ve İstatistiksel Analizler

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 11,5 for Windows adlı istatistik paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde sırasıyla; araştırmada kullanılan demografik özellikler için frekans tabloları ve diğer tüm değişkenler için ise güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmış ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans analizi aracılığıyla Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler Hizmet İşletmesi	Denek Sayısı	%	Demografik Özellikler Endüstri İşletmesi	Denek Sayısı	%
Cinsiyetiniz:			Cinsiyetiniz:		
Kadın	20	9,3	Kadın	26	47,3
Erkek	194	90,2	Erkek	29	52,7
Toplam	215	100	Toplam	55	100
Yaşınız:			Yaşınız:		
18-24	4	1,9	18-24	10	18,2
25-31	140	65,1	25-31	20	36,4
32-38	53	24,7	32-38	19	34,5
39-45	13	6,0	39-45	4	7,3
46 ve üzeri	5	2,3	46 ve üzeri	2	3,6
Toplam	215	100	Toplam	55	100
Eğitiminiz:			Eğitiminiz:		
İlkokul	8	3,7	İlkokul	18	32,7
Ortaokul	3	1,4	Ortaokul	15	27,3
Lise	110	51,2	Lise	19	34,5
Üniversite	93	43,3	Üniversite	3	5,5
Yüksek Lisans ve üzeri	1	0,5	Yüksek Lisans ve üzeri	0	0
Toplam	215	100	Toplam	55	100
Mevkiniz			Mevkiniz		
Üst Kademe Yönetici	4	1,9	Üst Kademe Yönetici	0	0
Orta Kademe Yönetici	15	7,0	Orta Kademe Yönetici	1	1,8
Alt Kademe Yönetici	31	14,4	Alt Kademe Yönetici	4	7,3
İşgören	165	76,7	İşgören	50	90,9
Toplam	215	100	Toplam	55	100
Çalıştığınız Süre			Çalıştığınız Süre		
1 yıldan daha az	2	0,9	5 yıldan daha az	34	61,8
1 yıl – 2 yıl arası	31	14,4	5 yıl – 10 yıl arası	14	25,5
2 yıldan daha çok	182	84,7	10 yıldan daha çok	7	12,7
Toplam	215	100	Toplam	55	100

Tablo 1’de yer alan veriler incelendiğinde; hizmet işletmesinde katılımcıların büyük çoğunluğunu %90,2 ile erkeklerin oluşturduğu ve endüstri işletmesi için ise %52,7 erkek ve %47,3 kadın katılımcı ile cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Hizmet işletmesinde erkeklerin çoğunluğu oluşturma nedeni işletmenin ulaşım sektöründe faaliyetini sürdürmesi olabilir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, hizmet işletmesinde %65,1 ile 25-31 yaş, endüstri işletmesinde ise %36,4 ile 25-31 ve %34,5 ile 32-38 yaş arasındakilerin çoğunluğu oluşturduğu ortaya çıkmıştır.

Hizmet işletmesinde ankete katılanlar %51,2 ile lise mezunu ve %43,3 ile üniversite mezunu olduklarını ve endüstri işletmesinde ankete katılanlar %32,7 ile ilkokul, %27,3 ile ortaokul ve %34,5 ile lise mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Araştırma verilerine göre hizmet işletmesinde çalışanların eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılar hizmet işletmesi için %76,7 ve endüstri işletmesi için %90,9 oranı ile daha çok işgörenler olmuştur. Bununla birlikte, hizmet işletmesinde yönetim kademesinde çalışanların sayısının endüstri işletmesinde yönetim kademesinde çalışanların sayısından fazla olması, hizmet işletmesinde daha az sayıda endüstri işletmesinde ise daha çok sayıda katılımcının işgören olmasını etkileyebilir. Hizmet işletmesi yaklaşık olarak beş yıldır faaliyetlerini sürdüren bir işletme olmasına rağmen katılımcılar 2 yıldan daha çok süredir işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Endüstri işletmesi ise 10 yıldan daha uzun bir süredir sektörde bulunmasına rağmen katılımcılar 5 yıldan daha az süredir işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir. Buna göre hizmet işletmesinde personel devir hızının düşük ancak endüstri işletmesinde yüksek olduğu söylenebilir.

2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir ve bu çalışmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak Cronbach Alfa Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada hizmet işletmesi için 0,8835 ve endüstri işletmesi için 0,8280 olarak çıkan alfa katsayıları kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alfa düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

3. Korelasyon Analizi

Araştırmada örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları ile performans ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Genellikle $r > 0,70$ ise değişkenler arasında “güçlü ilişki”, $r = 0,40$ ile $0,70$ arasında ise “orta derecede”, $r = 0,20$ ve $0,40$ arası ise “zayıf” ve eğer $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir (Oktay ve Gül, 2003:416).

Tablo 2. Çalışanların Performans ve Verimliliği ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Korelasyon Analizi

	Verimlilik	Performans	Yapılan işin özellikleri	Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk	Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk	Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk
Verimlilik	1					
Performans	,628** (0,000)	1				
Yapılan işin özellikleri	,321** (0,000)	,222** (0,000)	1			
Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk	,303** (0,000)	,245** (0,000)	,487** (0,000)	1		
Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk	,131* (0,031)	,080 (0,193)	,529** (0,000)	,637** (0,000)	1	
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk	,283** (0,000)	,254** (0,000)	,405** (0,000)	,636** (0,000)	,568** (0,000)	1

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. **p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizine göre sınıflandırılan örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları ile verimlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 2). Performans için ise performans ile örgütsel-yönetmel motivasyon uygulaması olarak sınıflandırılan fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk arasında ilişki olmadığı ancak diğer gruplar ile performans arasında ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Yapılan korelasyon analizinde Tablo 2'deki değerler incelendiğinde, çalışanların performans ve verimliliği ile örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları arasında ortaya çıkan anlamlı ilişkiler "güçlü ilişki" olarak kabul edilmemektedir. Bu nedenle bu değişkenler arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı inceleyebilmek üzere regresyon analizinden yararlanılmaktadır.

4. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamındaki hipotezlerin testi amacıyla iki farklı çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri için oluşturulan regresyon modellerinde yer alan değişkenler incelendiğinde hipotez 1 için bağımlı değişken (Y) performans ve hipotez 2 için bağımlı değişken (Y) ise verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Hipotez 1 için tanımlanan bağımsız (X_n) tahmin

değişkenleri; X_1 = Verimlilik, X_2 = Yapılan işin özellikleri, X_3 = Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, X_4 = Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve X_5 = Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde sıralanırken; Hipotez 2 için tanımlanan bağımsız (X_n) tahmin değişkenlerinde ise, X_2 , X_3 , X_4 ve X_5 aynı şekilde tanımlanmakta, X_1 ise performans olarak değişmektedir.

Tablo 3. Performans ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Neden-Sonuç İlişisini (Hipotez 1) İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
Verimlilik (X_1)	.590	11.317	.000*
Yapılan işin özellikleri (X_2)	.014	.244	.807
Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk (X_3)	.085	1.213	.226
Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk (X_4)	-.104	-1.517	.131
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk (X_5)	.077	1.192	.234
F		36.111	
R		.637	
R ²		.406	
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer 0,10 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 3'teki veriler değerlendirildiğinde, çoklu regresyon modelinde performans ile örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları arasında herhangi bir neden-sonuç ilişkisi ortaya çıkmadığı görülmekte ve "hipotez 1" reddedilmektedir.

Tablo 4. Verimlilik ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Uygulamaları Arasındaki Neden-Sonuç İlişisini (Hipotez 2) İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
Performans (X_1)	.554	11.317	.000*
Yapılan işin özellikleri (X_2)	.180	3.183	.002*
Grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk (X_3)	.099	1.447	.149
Fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk (X_4)	-.114	-1.721	.086**
Katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk (X_5)	.076	1.220	.224
F		41.868	
R		.665	
R ²		.442	
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer 0,10 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo 4'teki veriler değerlendirildiğinde ise, çoklu regresyon modelinde verimlilik ile örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamaları arasında ortaya çıkan neden-sonuç ilişkisiyle birlikte "araştırma hipotezi 2" kabul edilmektedir. Oluşturulan çoklu regresyon modeli 41,868 F değeriyle 0,00 düzeyinde

anlamlandır. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modeldeki R^2 değerine göre; çalışanların performansı ve sınıflandırılan örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamaları, bağımlı değişken olan verimliliğin %44,2'sini açıklayabilmektedir. Örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının verimlilik ile ilişkisi incelendiğinde; fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ($p=0,086$) ve yapılan işin özelliklerinin ($p=0,002$) verimliliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluğun ise verimliliği etkilemediği görülmektedir.

IV. TARTIŞMA ve SONUÇ

Günümüz bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğuna inanılmaktadır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi onun davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon uygulamaları çalışanların yönetiminde kullanılan araçlardan biri olarak örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç kullanılmaktadır. Beşeri unsur olan insanın istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı düşünülürse motivasyonu teşvik edici bu araçların da kişilere göre değişeceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışan için önemli olan motivasyon faktörü diğeri için önemli olmayabilir. Dolayısıyla motivasyonun çok boyutlu olarak düşünülmesi gereken bir kavram olduğu ve ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel boyutlar üzerinde duran araştırmaların, daha iyi değerlendirilmesi açısından yol gösterici olacağı söylenebilir. Araştırmada buradan hareketle motivasyonun örgütsel-yönetimsel boyutu ele alınmakta ve örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamaları yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk olmak üzere dört grupta ele alınarak motivasyonun bu kapsamda çalışanların performans ve verimliliğine etkisi incelenmektedir.

Literatürdeki motivasyonla ilgili araştırmalar dikkate alındığında motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ise literatürdeki benzer araştırmalardan farklı olarak örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamaları ele alınmaktadır. Performans ve verimlilik ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisine bu açıdan bakıldığında, araştırmada örgütsel-yönetimsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın verimlilik açısından literatürdeki benzer araştırmalarda ulaşılan sonucu desteklediği ancak performans açısından literatürdeki araştırmalardan farklı bir sonuç ortaya koyduğu görülmektedir. Motivasyonun çok boyutlu bir kavram olması ve farklı boyutlarının performans üzerinde farklı etki yaratabilmesi bunu açıklayabilir. Diğer bir açıdan bakılacak olursa; motivasyonun

literatürdeki araştırmalarda ortaya çıkan performans üzerindeki etkisi özellikle sosyo-psikolojik motivasyon faktörlerinden kaynaklanabilir.

Performansın, bireylerin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye vardıklarını gösteren bir unsur olduğu düşünöldüğünde, bireyin yaptığı işte ilerleme sağlamak için göstereceği çabayla ilgili olduğu belirtilebilir. İşte bu nedenle, sosyo-psikolojik motivasyon uygulamaları kişinin içsel dünyasına daha çok yönelerek amaca ulaşmadaki çabasını ve böylece performansını arttırabilir. Dolayısıyla sosyo-psikolojik motivasyon faktörleri motivasyonun performans üzerindeki etkisinin nedeni olarak düşünölebilir. Araştırmada incelenen örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri ise, işletme içinde yönetim tarafından uygulanan yeni yönetim biçimleri ve çalışanların bulunduğu örgüte ilişkin faktörler üzerinde yapılan düzenlemeler olarak örgütsel değişimi sağladığından çalışanların hedefe yönelik olarak ulaştıkları nokta olan performansları değil verimlilik üzerinde daha etkili olabilir.

Araştırmada motivasyonun etkisini ölçmek üzere oluşturulan regresyon modeline göre; bağımlı değişken olarak kabul edilen verimliliğin örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarından yapılan işin özellikleri ve fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluktan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, araştırmanın uygulandığı hizmet ve endüstri işletmelerinde çalışanların yaptıkları işe ilişkin unsurların ve buldukları iş ortamlarının, diğer bir ifadeyle, iş ortamındaki ergonomik faktörlerin, motivasyon açısından verimlilik üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Motivasyonla ilgili olarak dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, yöneticilerin motivasyonu özendirici araçları ve bireye olan etkilerini çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak saptaması gerektiğidir. Örgütün olanaklarının ne olduğunun ve bu ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verilebileceğinin de bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler motivasyonun verimliliğe etkisinden yararlanabilmek için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdır. Yöneticilerin yapacakları çalışmalarda bireysel ve örgütsel düzeyde performans ve verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmasında en önemli etkenin işletmelerde çalışanların motivasyon uygulamalarına yönelik olarak tutumlarının değerlendirilebilmesi olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda ise, yöneticilerin motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarına, performans ve motivasyon ilişkisi açısından ise diğer motivasyon uygulamalarına özen göstermesi gerektiği belirtilebilir. Sonuç olarak, örgütlerin temel amacı olan karlılık ve işletme değeri yaratmak, motive edilmiş çalışanların performans ve verimliliklerinin artması ile çok daha kolay ulaşılır hale gelecektir.

KAYNAKÇA

- ARZOVA, Burak S. (2001), “Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir”, *Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*, Sayı:9, Ocak-Mart, 20-21.
- BAŞTÜRK, Ceyhan (2003), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, *Active:Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl:5, Sayı:28, 60-78.
- BATMAZ, Şeyma (2002), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, *Standard*, Yıl:41, Sayı:491, 45-48.
- BAYO-MORIONES, Alberto, GALDON-SANCHEZ, Jose E. ve GÜELL, Maia (2004), “Is Seniority-Based Pay Used As A Motivation Device? Evidence From Plant Level Data”, *IZA Discussion Paper Series*, Discussion Paper No:1321, September.
- BEWLEY, Truman (1998), “Work Motivation, Labor Markets and Macroeconomics: Microeconomic Perspectives”, *A Conference Held At The Federal Reserve Bank Of St. Louis*, October 22-23.
- DENİZ, Mehmet ve diğerleri (2005), *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayınları.
- DOĞAN, Selen (2003), “Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi”, *Standard*, Yıl:4-2, Sayı:496, 33-39.
- EFİL, İsmail (2004), *İşletme Yönetimi*, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- ERCAN, Hayriye (2000), “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan A.Ş. İnönü Fabrikası”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir.
- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- EROL, Metin (2001), “Sosyal Entropi’nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 127-143.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- KAYA, Ali (2000), “Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı”, *Standard*, Yıl:39, Sayı:461, 90-96.
- KANBUR, Engin (2005), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir.
- KOÇEL, Tamer (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon,Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KUŞLUVAN, Zeynep (1999), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, *Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:3, Sayı:3, 55-64.
- NICHOLSON, Nigel (2003), “How To Motivate Your Problem People”, *Harvard Business Review*, January, 57-67.
- OKTAY, Ercan ve GÜL, Hasan (2003), “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:10, 403-427.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.
- TANRIVERDİ, Haluk ve OKTAY, Kutay (2001), “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Vakfı, Turizm Akademik*, Sayı:2, 33-41.
- TINAZ, Pınar (1999), “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, 389-406.
- TUTAR Hasan, YILMAZ, Kemal ve ERDÖNMEZ, Cumhur (2006), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- UÇKUN, Gazi ve PELİT, Elbeyi (2003), “Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, *Standard*, Yıl:42, Sayı:493, 49-54.