

## DEPARTMANLI MAĞAZALARDA MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ferit ÖLÇER\*

### ÖZET

Diğer sektörlerde olduğu gibi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısında da çalışanların motivasyonu önemli bir konudur. Ancak, işgörenleri motive etmek kolay bir iş değildir. Çünkü, motivasyonu etkileyen çok sayıda değişken vardır ve motivasyon faktörleri kişiden kişiye değişmektedir. Bu çalışmada, departmanlı mağazalarda çalışan personelin motivasyonunu etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, departmanlı bir mağazada anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre, iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kavramlar:** Motivasyon, motivasyon teorileri, özendirici araç ve teknikler.

### GİRİŞ

Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır (Koçel, 2003). Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır (Lindner, 1998; McGee and Filon, 1996). Ancak, araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir (Domeyer, 1998; McLlroy, 1997). Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, personelin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar

---

\* Yrd.,Doç.,Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

geliştirmesi zorunludur. Öte yandan, tüm işletmelerde olduğu gibi, üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak yapıldığı, insan merkezli bir yapı yaşıyan hizmet işletmelerinde de, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmenin başarısı açısından, çalışanların motivasyonu büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışmada, ilk olarak motivasyon kavramı ve araçları hakkında kısa bilgiler verilmekte, hizmet işletmelerinde motivasyon konusu üzerinde durulmakta ve motivasyon ile ilgili araştırmalar ele alınmaktadır. Daha sonra, hizmet işletmelerinde çalışan personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak departmanlı bir mağazada yapılan pilot araştırma sonuçları aktarılmakta ve yöneticilere personeli motive etme konusunda öneriler sunulmaktadır.

## I. KURAMSAL ÇERÇEVE

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmalarınıdır (Koçel, 2003). Başka bir tanıma göre, motivasyon, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. İnsan kaynakları fonksiyonları arasında belki de en önemlisi olan ve insan ilişkilerine yön veren motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile şirketin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememesi etkili olmaktadır. Eğitimde olduğu gibi, motivasyonunun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanması gerekmele birlikte, ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülememektedir. Ancak, motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, diğeryandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır (Osterlah vd., 2001). Ayrıca, şirkete daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması ve yüksek performans göstermesi, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür (McNamara, 2003; Genç, 2004; Pinder, 1998).

### A. MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışanları motive etmek için, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır (Koçel, 2003). Günümüzde işletmeler, personeli motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. Literatürde; geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan maddi/manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir (Eren, 2004: 512-520; Batmaz, 2002:46-48; Çeltek, 2003; Gibbons, 1998:115-132; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Sapançalı, 1993: 59-65). *Bu araçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:*

◊ Ekonomik araçlar: Ücret artışı, kara katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar/kolaylıklar (daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlar; servis, öğle yemeği, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyecek yardımı),

◊ Psiko-sosyal araçlar: Çalışmada bağımsızlık, sosyal statü ve katılım, takdir edilme, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemleri, üstlerle doğrudan görüşme, psikolojik güvence, sosyal faaliyetler, yetki devri, danışmanlık hizmeti.

◊ Örgütsel ve yönetsel araçlar: Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılma, iş güvencesi, iletişim sistemi, işi çekici kılma, fiziksel çalışma şartları, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, ekip çalışması, müzik eşliğinde çalışma, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, terfi ve kariyer geliştirme olanakları, açık yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemi vs.

Bugüne kadar sunulan veya uygulanan bu model ve araçların tam bir başarıya ulaştığı söylenemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Yöneticiler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan işgörenler için, amaçlara yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Çünkü, insanları motive eden unsurlar kişiden kişiye farklılık göstermekte ve sürekli değişmektedir (Pars ve Şive, 1996; Kovach, 1995; Creech, 1995; Medcof and Hausdurf, 1995; Lovio-George, 1992). Bu nedenle, motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliğinin, kişilerin değer yargılarına, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve çevre faktörlerine bağlı olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Keenan, 1996: 15; Belilos, 1999). Bununla birlikte, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Sözgelimi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için ekonomik araçlar çoğu kez ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına da bağlı olarak da değişebilir. Yöneticilerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanmaktadır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilmektedir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir. Kısacası, motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma, ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Boyett and Boyett, 1999).

## **B. HİZMET İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON**

Günümüzde hizmet sektörü, ekonominin gelişme süreci içinde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bu gelişme bir rastlantı değildir. Örgütlü yaşamın geliştirilerek sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun kentsel yaşamın kolaylaştırılması ve daha düzenli bir duruma getirilmesi ve nihayet ekonomik yaşamın sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere büyük ölçüde bağımlıdır. Hizmet sektöründe insan varlığı kesin ve kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bu açıdan hizmet yönetimi bir ilişki yönetimi anlamı taşımaktadır. Bununla birlikte, hizmet işletmelerinde çalışanlar, imalat işletmelerindeki işgörenlerden farklı olarak, kolayca denetlemezler, insanları etkileyebilmeleri gerekir, büyük ölçüde kişisel kararlar alırlar ve müşteri ile direkt etkileşim içindedirler. Buna göre, emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmet işletmelerinde, kalitenin ve performansın insana bağımlı olduğu görülmektedir.

Öte yandan, her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliği ve ortamın huzurlu olması ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenlerin işlerindeki başarısı ve gerçek anlamda tatmini ise onların motive edilme durumlarına, isteklendirilmelerine ve belirli bir koordinasyon dahilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarına bağlıdır. Bu durum, hizmet sunan işletmelerde daha da büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü satışa sunulan; somut elle tutulabilen bir ürün olabileceği gibi tamamıyla elle tutulmayan bir hizmette olabilir. Kaldı ki hizmet sektöründe somut ürünü bile müşteriye sunulan hizmet oluşturmaktır. Dolayısıyla bu hizmeti yerine getiren kişi, direkt olarak hizmeti satın alan kişi (müşteri) ile bir takım etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu etkileşim biçiminin kalitesi hizmet sektöründe satışların temelini ve sürekliliğini sağlayan unsurdur. İşte burada hizmeti sunan işgörenin içinde bulunduğu fiziksel, bedensel ve psikolojik durumu ön plana çıkmaktadır. İşletmenin başarısı ya da başarısızlığındaki katkı tamamı ile o işgörene bağlı olabilmektedir. Başka bir deyişle, işgörenden elde edilen verim ölçüsünde işletme başarılı olacaktır. Hizmet sektörünün bu özelliği, hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin yönetilmesi ve motive edilme biçimlerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Uçkun ve Pelit, 2003: 49-50).

## **II. KONUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Motivasyon ile ilgili kuramsal ve uygulamaya dönük birçok çalışma ve araştırma vardır. Bu araştırmalar, genel olarak, çalışanları motive etmede kullanılan araçların önem sıralamasının belirlenmesi ve motivasyonun etkileri ile ilgilidir. Bu çalışmada, yaptığımız araştırmanın amacına uygun olarak, benzer nitelikteki araştırmalardan bazılarının yer verilecektir. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97’si motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada ise, çalışanların iş tatmininin

yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır (Hagemann, 1997). Bu araştırma sonuçları, yöneticilerin personelin verimli çalışmasını sağlamak ve değerli işgörenlerini kaybetmemek için öncelikle çalışanları neyin motive ettiğini bilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Good and Nelson, 1997). Ancak, yöneticilerin zamanlarının %10'unu motivasyonel taktiklere harcadıkları genel olarak söylenmesine rağmen (Hise, 1993), konuyla ilgili araştırmalar (Wiley, 1998; Medcof and Hausdorf, 1995; Creech, 1995; Lovio-George, 1992) yöneticilerin, çalışanları motive eden faktörler hakkında tam ve doğru bilgi sahibi olmadıklarını (Williams vd., 1999) ve motivasyon programlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde ölçemediklerini göstermektedir (Yearta vd., 1995). Örneğin, Kovach'ın 1946-1995 yılları arasında yaptığı ve 1000 işgören ve yöneticilerini kapsayan araştırmasında (Tablo 1), 50 yıllık süreç içerisinde çalışanları motive eden unsurlarda belirgin değişiklikler gözlenmesine rağmen, yöneticilerin çalışanları neyin motive ettiği konusundaki düşüncelerinde önemli bir değişikliğin olmadığı belirlenmiştir (Forrest, 2004). Tablo 1'de görüldüğü gibi, çalışanlar açısından en önemli üç faktör yöneticiler tarafından önemsiz faktörler olarak sıralanmıştır.

**Tablo 1:** Kovach'ın Araştırmasına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Çalışanların Sıralaması	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Yöneticilerin Sıralaması
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkanları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

**Kaynak:** K.A. Kovach (1995), "Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization's Performance", **Employee Relations Today**, (22) 2, pp.93-105.

Herzberg vd. (1959) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticiler motivasyon araçlarını önem sırasına göre; takdir edilme, işi tamamlama, kendi haline çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası-üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarına kişisel ilişkiler, kişilerarası-astlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat,

iş güvenliği olarak sıralamışlardır. Yapılan bir başka araştırmada (Maier, 1970) ise personel motivasyonunda kullanılan özendirme araçları; yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleri şeklinde sıralanmıştır (Aktaran: Eren, 2004: 525). Buck vd. (2003) tarafından yapılan bir başka araştırmada da, araştırmaya katılan denekler “ilgi çekici iş”i ilk sırada gösterirken, yöneticiler bu faktöre sekizinci sırada yer vermişlerdir. Terfi ve yükselme olanakları, denekler tarafından ikinci sırada gösterilirken, yöneticiler, bu faktörü onuncu ve son sırada göstermişlerdir. Buna karşın, yöneticiler, “yapılan işin takdir edilmesi”ni en önemli motivasyon faktörü olarak gösterirken, denekler bu faktöre altıncı sırada yer vermişlerdir. Harpaz (1990) tarafından yapılan araştırmada, motivasyon faktörleri; ilgi çekici bir iş, iyi bir ücret ve iş güvencesi olarak sıralanmıştır. Nelson (1996) tarafından 1500 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada da, yöneticiler tarafından yapılan sıralamada “takdir edilme ve performansın ödüllendirilmesi” önemli motivasyon araçları arasında ilk sıralarda yer almıştır. Öte yandan, Robert Half tarafından yapılan bir araştırmada, “sınırlı ödüllendirme ve takdir” işgörenlerin işten ayrılma nedenleri arasında, birincil faktörler olarak gösterilmiştir. Families and Work Institute’un 1997 yılında yaptığı araştırmada ise, çalışanların motivasyonunda, yapılan işin niteliği ve işyerinin özellikleri ücretten ve çıkarlardan çok daha önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Forrest, 2004). Lindner’in (1998) yaptığı başka bir araştırmada, motivasyon faktörleri önem derecesine göre; ilgi çekici bir iş, iyi bir ücret, yapılan işin takdir edilmesi, iş güvencesi, iyi çalışma koşulları, yükselme imkanları, kararlara katılma, yönetici-personel ilişkileri, olum disiplin olarak sıralanmıştır.

Ülkemizde de motivasyonla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Sapançalı, 1993; Oral ve Kuşluyan, 1997; Yaşa, 1999; Kuşluyan, 1999; Gülüm, 1998; Alkış, 2001; Öztürk ve Dündar, 2003). Bunlardan, Sapançalı (1993) tarafından bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, özendirici araçların önem sırası; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, sosyal güvenlik, sendikali olmak, kararlara katılma, bağımsız düşünme ve hareket edebilme, iş güvencesi, yöneticilerle olan ilişkiler, güç ve yetkiye sahip olma, statü, yükselme, mesleki eğitim, takdir edilmek ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır. Partner Yönetim danışmanlık tarafından 11 binden fazla çalışan üzerinde yapılan bir başka araştırmada (1998), çalışanların işten ayrılma nedenlerinin başında, “yöneticiden duyulan rahatsız” olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, A&G Araştırma Şirketinin yaklaşık üç bin çalışanla yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise, bol para kazanmak çok önemli ve önemli diyenlerin oranı %82,2 iken, uzun süreli iş güvencesi %79, yükselmek %81,2 ve uyumlu çalışma %81,4 önem oranlarına sahiptir (Yaşa, 1999).

### **III. HİZMET İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu çalışmada, bir hizmet işletmesinde çalışan personelin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi amacıyla Adana ili sınırlı pilot bir araştırma yapılmıştır. Aşağıda bu araştırma ile ilgili bilgiler verilmektedir.

#### **A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Araştırmanın amaçları; hizmet işletmelerinde çalışan personelin, motivasyon ile ilişki olan değişkenlere yönelik eğilimlerini (tutumlarını) belirlemek ve bu değişkenlerin özelliklerini tanımlamak; çalışanların motivasyonunu etkilemesi olası çok sayıdaki değişkeni daha az sayıya düşürmek ve motivasyon faktörlerini belirlemek; belirlenen bu faktörlerle motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi test etmek ve motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasındaki ilişkiyi saptamak olarak sıralanabilir. Çalışmada izlenen yolun aynı konuda araştırma yapacak olanlara katkıda bulunabileceği ve elde edilen sonuçların sonraki araştırmalar için bir temel oluşturabileceği umulmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçları çerçevesinde, hizmet işletmelerinde çalışan personeli motive etme yönünde sunulacak önerilerin yöneticilere önemli yararlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Yapılan literatür çalışmasında, ülkemizde hizmet işletmelerinde motivasyon konusunda az sayıda araştırmaya (Taşpınar, 2005; Abay, 2004; Dilekoğlu, 2003; Sapancalı, 1993) rastlanması bu araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Pilot niteliğindeki araştırma, kaynak ve zaman kısıtları nedeniyle, Adana il merkezinde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde yapılmıştır. Hizmet işletmesi olarak, modern perakendecilik sektörünün vazgeçilmez birimlerinden olan departmanlı bir mağaza (Üner ve Alkibay, 2001) seçilmiştir. Mağaza seçiminde, yöneticilerin mağaza içinde anket uygulamasına izin vermeleri etkili olmuştur. Araştırma yapmak için seçilen alış-veriş merkezi, 8 katlı binada, toplam 17.000 m<sup>2</sup> alanda faaliyet gösteren, 10 bölümden oluşan ve toplam çalışan sayısı 225 olan bir departmanlı mağazadır. Buna göre araştırma, 225 mağaza çalışanını kapsamaktadır. Araştırmanın en önemli kısıtı, araştırmanın Adana'daki tek bir hizmet işletmesinde çalışan personel üzerinde yapılmış olması olarak belirtilebilir.

#### **B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, verileri objektif olarak toplayıp, istatistiksel analizleri yapabilmeye uygun yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılmış ve kişisel görüşme tekniği uygulanmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinin kullanıldığı araştırmada, iki farklı değişken grubundan yararlanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri, motivasyon düzeyi ve performans düzeyi olarak belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ve işgörenlerin motivasyonunda etkili olduğu düşünülen tahmin değişkenleri ise, *literatür taramasına dayanarak ve işletmelerde*

yaygın olarak kullanılan özendirici araç ve teknikler gözönüne alınarak belirlenmiştir (Tablo 2).

**Tablo 2:** Araştırmada Kullanılan Tahmin Değişkenleri\*

X <sub>1</sub>	Görev tanımlarının belirginliği	X <sub>20</sub>	İş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıkların çözülmesi
X <sub>2</sub>	İşin önemi ve çekiciliği	X <sub>21</sub>	Tatil/izin imkanları
X <sub>3</sub>	İşin yeteneklere uygunluğu	X <sub>22</sub>	İş değiştirme
X <sub>4</sub>	İşteki yetkilendirilme düzeyi	X <sub>23</sub>	İşten çıkarılma tehlikesi
X <sub>5</sub>	İş yükü	X <sub>24</sub>	Ücret düzeyi
X <sub>6</sub>	Çalışma saatlerinin uygunluğu	X <sub>25</sub>	Ücret dışı maddi yardımlar
X <sub>7</sub>	Fiziksel çalışma koşulları	X <sub>26</sub>	Sosyal yardımlar
X <sub>8</sub>	İşyerinde müzik çalınması	X <sub>27</sub>	Sağlık hizmetleri
X <sub>9</sub>	İş arkadaşlarıyla ilişkiler	X <sub>28</sub>	Sosyal faaliyetler
X <sub>10</sub>	Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı	X <sub>29</sub>	Örgüt kültürü
X <sub>11</sub>	Araç ve kaynak sağlanması	X <sub>30</sub>	Şikayetlerin dikkate alınması-çözümü
X <sub>12</sub>	Eğitim ve gelişme imkanları	X <sub>31</sub>	Bilgi paylaşımı
X <sub>13</sub>	Dinlenme süreleri	X <sub>32</sub>	Terfi olanakları
X <sub>14</sub>	Amirin yeterliliği	X <sub>33</sub>	Kariyer planlaması yapılması
X <sub>15</sub>	Amir-işgören ilişkileri	X <sub>34</sub>	Performans değerlendirme-geribildirim
X <sub>16</sub>	Kararlara katılma	X <sub>35</sub>	Performansa göre ücret
X <sub>17</sub>	Öneri sistemleri	X <sub>36</sub>	Yüksek performansın takdir edilmesi
X <sub>18</sub>	Ekip çalışması	X <sub>37</sub>	Takdir/ödül adaleti
X <sub>19</sub>	Amirin ilgisi ve desteği	X <sub>38</sub>	Etkili iletişim sistemi

(\*) Araştırmada hangi tahmin değişkenlerinin kullanılacağına karar verirken, çeşitli araştırmalarda (Taşpınar, 2005; Abay, 2004; Dilekoğlu, 2003; Buck vd., 2003; Kuşlvan, 1999; Gülüm, 1998; Kovach, 1995; Sapançalı, 1993) kullanılan anket formlarından ve literatür taramasından (Eren, 2004; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001) yararlanılmıştır.

Araştırmanın temel aracı olan anket formu büyük ölçüde, konuyla ilgili yapılan araştırmalardan ve teorik çalışmalardan (Yaşa, 1999; Kuşlvan, 1999; Lindner, 1998; Nelson, 1996; Kovach, 1995; Sapançalı, 1990) yararlanılarak geliştirilmiştir. Hazırlanan anket uygulanmadan önce, mağaza içinde tesadüfi olarak seçilen personele doldurtularak test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak son şeklini almıştır. Anket formu, 3 bölümden oluşmaktadır. *İlk bölümde, ankete katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmaya katılan deneklerin, motivasyonda etkili olduğu düşünülen değişkenlere yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur.* Deneklerden, 38 değişkenden oluşan listede yer alan her bir değişkene verdikleri önemi 5'li ölçek (Çok önemli:5, Hiç önemli değil:1) kullanarak belirtmeleri



istenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde, deneklerin motivasyon düzeylerinin ve performans düzeylerinin belirlenmesine ilişkin sorular yer almaktadır. Bu amaçla, deneklerden 5’li ölçek (Çok yüksek:5, Çok düşük:1 olmak üzere) kullanarak, mağaza ile ilgili genel bir değerlendirmeye dayanarak, motivasyon düzeylerini ve performans düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Verilerin analizinde SPSS 11.5 for Windows paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, öncelikle deneklerin demografik özellikleri ve motivasyona ilişkin değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra, motivasyonda etkili olan faktörleri belirlemek için faktör analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için de regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu çalışmada, istatistik testleri değerlendirmek için seçilen anlamlılık düzeyi %1’dir.

### C. ARAŞTIRMA BULGULARI

Gönüllülük ilkesi çerçevesinde yapılan ankete 225 mağaza çalışanından 182’si katılmıştır. Buna göre, ankete katılım oranı %81 olarak belirtilebilir. Araştırmaya katılan 182 personelin, %51,1’i (93 kişi) kadın, %48,9’ü (89 kişi) erkek olup, %57,7’si lise, %16,5’i ortaokul, %13,2’si üniversite ve %12,6’si ise ilköğretim mezundur. Anket dolduran personelin %36,8’i 19-23 yaş grubunda iken, yine %36,8’si 24-28 yaş grubunda, %13,7’si 34 ve üstü yaş grubunda, %8,2’si 29-33 ve %4,4’si ise 18 ve daha alt yaş grubunda yer almaktadır (Tablo 3).

**Tablo 3:** Ankete Katılan Personelin Demografik Özellikleri (n=182)

DEMOĞRAFİK ÖZELLİKLER		T O P L A M	
		n	%
Cinsiyet	Kadın	93	51,1
	Erkek	89	48,9
Eğitim Düzeyi	İlkokul	23	12,6
	Ortaokul	30	16,5
	Lise	105	57,7
	Üniversite	24	13,2
Yaş	18 ve altı	8	4,4
	19-23	67	36,8
	24-28	67	36,8
	29-33	15	8,2
	34 ve üstü	25	13,7

Motivasyonu etkilediği düşünülen olası değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 4’de yer almaktadır. Çalışanların 5’li ölçek kullanarak yaptıkları değerlendirmede ortalama puanlara göre, başta işin önemi ve çekiciliği,

iş arkadaşlarıyla ilişkiler, işin yeteneklere uygunluğu, amir-işgören ilişkileri, iş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıkların çözümü, işyerinde müzik çalınması, amirin yeterliliği ve araç/kaynak sağlanması değişkenleri olmak üzere, araştırmada kullanılan tahmin değişkenlerinin büyük çoğunluğunun mağaza personeli tarafından motivasyonda etkili faktörler olarak kabul edildikleri görülmektedir.

**Tablo 4:** Motivasyona İlişkin Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

DEĞİŞKENLER	Ortalama Puan (*)	Standart Sapma	Oran (**)
X <sub>2</sub> : İşin önemi ve çekiciliği	4,37	,752	91,8
X <sub>9</sub> : İş arkadaşlarıyla ilişkiler	4,26	,837	90,1
X <sub>3</sub> : İşin yeteneklere uygunluğu	4,12	,965	85,7
X <sub>15</sub> : Amir-işgören ilişkileri	4,05	,826	85,7
X <sub>20</sub> : İş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıkların çözülmesi	4,04	,823	82,4
X <sub>8</sub> : İşyerinde müzik çalınması	3,96	1,076	78,0
X <sub>14</sub> : Amirin yeterliliği	3,95	,965	78,0
X <sub>11</sub> : Araç ve kaynak sağlanması	3,86	,929	81,9
X <sub>4</sub> : İşteki yetkilendirilme düzeyi	3,74	1,178	72,5
X <sub>5</sub> : İş yükü	3,69	1,021	72,0
X <sub>23</sub> : İşten çıkarılma tehlikesi	3,65	1,217	65,9
X <sub>18</sub> : Ekip çalışması	3,62	1,032	63,7
X <sub>35</sub> : Performansa göre ücret	3,61	1,207	67,6
X <sub>7</sub> : Fiziksel çalışma koşulları	3,60	1,274	67,6
X <sub>19</sub> : Amirin ilgisi ve desteği	3,59	1,180	64,3
X <sub>24</sub> : Ücret düzeyi	3,56	1,266	66,5
X <sub>31</sub> : Bilgi paylaşımı	3,55	1,054	62,6
X <sub>17</sub> : Öneri sistemleri	3,55	1,100	61,0
X <sub>10</sub> : Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı	3,50	1,238	62,1
X <sub>1</sub> : Görev tanımlarının belirginliği	3,49	1,045	60,4
X <sub>29</sub> : Örgüt kültürü	3,39	1,055	53,8
X <sub>38</sub> : Etkili iletişim sistemi	3,38	1,178	58,2
X <sub>22</sub> : İş değiştirme	3,32	1,270	59,9
X <sub>16</sub> : Kararlara katılma	3,32	1,283	52,7
X <sub>26</sub> : Sosyal yardımlar	3,31	1,268	58,2
X <sub>13</sub> : Dinlenme süreleri	3,31	1,349	57,7
X <sub>28</sub> : Sosyal faaliyetler	3,28	1,116	56,5

X <sub>30</sub> : Şikayetlerin dikkate alınması-çözümü	3,22	1,220	49,5
X <sub>6</sub> : Çalışma saatlerinin uygunluğu	3,22	1,349	56,6
X <sub>21</sub> : Tatil /izin imkanları	3,20	1,348	56,6
X <sub>34</sub> : Performans değerlendirme-geribildirim	3,09	1,136	45,6
X <sub>36</sub> : Yüksek performansın takdir edilmesi	3,08	1,285	47,3
X <sub>33</sub> : Kariyer planlaması yapılması	3,06	1,167	43,4
X <sub>32</sub> : Terfi olanakları	3,04	1,223	40,7
X <sub>27</sub> : Sağlık hizmetleri	3,02	1,196	42,9
X <sub>37</sub> : Takdir/ödül adaleti	2,82	1,246	32,4
X <sub>12</sub> : Eğitim ve gelişme imkanları	2,76	1,259	31,9
X <sub>25</sub> : Ücret dışı maddi yardımlar	2,71	1,211	32,4

(\* ) Hiç önemli değil:1, Çok az önemli:2, Biraz önemli:3, Önemli: 4, Çok önemli:5.

(\*\*) Anılan şıklara, “Önemli” ve “Çok önemli” diyenlerin oranı

## D. VERİLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRME

*Araştırma verileri üç aşamada analiz edilmiştir.* İlk olarak, araştırmada kullanılan çok sayıdaki motivasyona ilişkin değişkenleri daha az sayıya düşürmek ve motivasyon faktörlerini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. İkinci aşamada, faktör analizi sonuçlarına dayanılarak geliştirilen model çerçevesinde; “motivasyon faktörleri” ile “motivasyon düzeyi” arasındaki ilişkileri test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise, yine geliştirilen modele dayanarak, “motivasyon düzeyi” ile “performans düzeyi” arasındaki ilişkiyi belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır.

### 1. Faktör Analizi

Çalışanların motivasyonunu etkileyen çok sayıdaki değişkeni daha az sayıya düşürmek ve motivasyon faktörlerini belirlemek için R-tip betimleyici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulamadan önce, örneğin yeterliliğini ölçmek için yapılan geçerlilik analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin testi (measure of sampling adequacy-KMO:0,903) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesinin belirlenmesi için yapılan Bartlett testi (Bartlett’s Test of Sphericity) sonuçları (3734,779 ve p:0,000) kullanılan verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. İlgili ön koşullar sağlandıktan sonra, çalışanların, motivasyon boyutlarına ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik 38 değişkene varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinin ilk aşamasında gerçekleştirilen scree plot analizinde, elde edilen verileri açıklamak için en uygun faktör sayısı 9 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda, motivasyon düzeyine ilişkin 38 değişken için özdeğeri 1'den büyük ve faktör ağırlıkları (yüklemeleri) 0,40 üzerinde olan değerler dikkate alınmış ve 9 faktör elde edilmiştir (Tablo5). Bu 9 faktör (boyut), motivasyon düzeyindeki toplam varyansın %66'sini açıklamaktadır. Öte yandan, her bir faktörün varyanstaki açıklama değeri ise sözkonusu faktörlerin göreceli önemini ortaya koymaktadır. Faktör analizi ile 9'a indirgenen motivasyon faktörleri, değişkenlerin özellikleri dikkate alınarak şu şekilde adlandırılmıştır: 1.Faktör: İş güvencesi; 2.Faktör: Amir ile iyi ilişkiler; 3.Faktör: Adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi; 4.Faktör: İş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler; 5.Faktör: Uygun çalışma ortamı; 6.Faktör: Sosyal gelişim imkanları sağlanması; 7.Faktör: Ekip çalışması yapılması; 8.Faktör: Bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve 9.Faktör: İş rotasyonu.

*1.Faktör: İş güvencesi:* Faktör analizi sonucunda, motivasyonu etkileyen ilk faktör işgüvencesi olarak belirlenmiştir. Lindner (1998), Kovach (1995) ve Harpaz (1990) tarafından yapılan araştırmalarda da, iş güvencesi ilk sıralarda yer almıştır. Ayrıca, ülkemizde yapılan bir araştırmada da, uzun süreli iş güvencesi önemli diyenlerin oranı %79 olarak bulunmuştur (Yaşa, 1999). Gerçekten de, son yıllarda, yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin artması ile birlikte iş güvencesinin çalışanlar için önemli hale geldiği görülmektedir. Buna göre, genel iş yasalarının istihdam güvencesini tam olarak sağlamadığı durumlarda, işletmelerin çalışanlarına (özellikle niteliksiz işgörenlerine) sağlayacakları sürekli iş garantisinin çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu söylenebilir.

*2. Faktör: Amir ile iyi ilişkiler:* Faktör analizi sonuçları, motivasyonu etkileyen diğer bir faktörün, personelin amiri ile iyi ilişkilere sahip olması olduğunu göstermektedir. Ülkemizde yapılan bir başka araştırmada da “yöneticiden duyulan rahatsızlık” işten ayrılma nedenlerinin başında gösterilmiştir (Yaşa, 1999). Bu sonuçlara dayanarak, yöneticilerin, motivasyonu artırmak için; bireylere işlerini daha iyi yapmaları konusunda destek olmaları, iş dışı kişisel sorunlarının çözümlenmesinde yardım etmeleri ve personelin kişiliğine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer vermeleri, sorunları çalışanlarıyla görüşerek ve tartışarak çözmeleri ve onlarla arkadaşça-dostça ilişkiler kurmaları gerektiği söylenebilir.

*3.Faktör: Adil Bir Performansa Dayalı Ücret/Takdir Sistemi:* İşyerinde adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi olması motivasyonu etkileyen 3.faktör olarak ortaya çıkmıştır. Lindner (1998), Nelson (1996), Kovach (1995) ve Herzberg vd. (1959) tarafından yapılan araştırmalarda da, takdir edilme ve performansın ödüllendirilmesi motivasyonda önemli faktörler olarak sıralanmışlardır. Bu sonuçlar, çalışanların gösterdikleri performansa bağlı olarak takdir edilmek istedikleri ve alacakları ücretin değişmesi gerektiğini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda, günümüz işletmelerinin motivasyonu

artırmak için performansa göre ücret sistemleri kurmaları ve “takdir etme” ve “başarıyı ödüllendirme” programları düzenlemeleri gerektiği söylenebilir. Ancak, bu uygulamaların etkili olabilmesi için, bireyin performans değerlendirmesinin, takdir edilmesinin ve ödüllendirilmesinin, adil ve tarafsız olarak yapılması gerektiği unutulmamalıdır.

*4.Faktör: İş Arkadaşlarıyla Güvene ve İşbirliğine Dayanan İlişkiler:* Motivasyonu etkileyen 4.faktör, personelin iş arkadaşlarıyla güvene ve işbirliğine dayanan ilişkilere sahip olması olarak belirlenmiştir. Sapançalı'nın (1993) yaptığı araştırmada da, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ilk sırada yer almıştır. Buna göre, işyerinde motivasyonu artırmak için, çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları yönünde teşvik edilmesi, iyi ilişkiler kurmaları için fırsatlar yaratılması, işbirliği ve ortak çalışmalarda karşılıklı güven ve sürekli etkileşim sağlanması gerektiği söylenebilir.

**Tablo 5:** Faktör Analizi Sonuçları\*

FAKTÖRLER	Eş Köken.	Faktör Yü.	Özdeğer	Var.%'si	K.Var. %
<i>Faktör 1: İş güvencesi</i>			4,510	11,868	11,868
X <sub>23</sub> İşten çıkarılma tehlikesi	,611	,651			
X <sub>30</sub> Şikayetlerin dikkate alınması-çözümü	,623	,647			
X <sub>29</sub> Örgüt kültürü	,642	,599			
X <sub>32</sub> Terfi olanakları	,679	,575			
X <sub>33</sub> Kariyer planlaması yapılması	,737	,574			
X <sub>5</sub> İş yükü	,538	,558			
X <sub>34</sub> Performans değerlendirme-geribildirim	,581	,510			
X <sub>31</sub> Bilgi paylaşımı	,606	,443			
X <sub>38</sub> Etkili İletişim sistemi	,656	,422			
X <sub>27</sub> Sağlık hizmetleri	,543	,406			
<i>Faktör 2: Amir ile iyi ilişkiler</i>			3,406	8,972	20,840
X <sub>15</sub> Amir-işgören ilişkileri	,792	,840			
X <sub>20</sub> İş arkadaşlarıyla olan anlaşmazlıkların çözülmesi	,762	,767			
X <sub>14</sub> Amirin yeterliliği	,740	,685			
X <sub>19</sub> Amirin ilgisi ve desteği	,697	,535			
X <sub>17</sub> Öneri sistemleri	,691	,463			
X <sub>16</sub> Kararlara katılma	,716	,455			
<i>Faktör 3: Adil bir performansa dayalı ücret ve takdir sistemi</i>			3,031	7,977	28,816
X <sub>35</sub> Performansa göre ücret	,713	,733			
X <sub>36</sub> Yüksek performansın takdir edilmesi	,785	,720			

X <sub>37</sub> Takdir/ödül adaleti	,740	,702			
<i>Faktör 4: İş arkadaşlarıyla güvene ve işbirliğine dayanan ilişkiler</i>			2,799	7,365	36,181
X <sub>10</sub> Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı	,690	,740			
X <sub>9</sub> İş arkadaşlarıyla ilişkiler	,609	,725			
X <sub>8</sub> İşyerinde müzik çalınması	,517	,619			
X <sub>1</sub> Görev tanımlarının belirginliği	,635	,549			
<i>Faktör 5: Uygun çalışma ortamı</i>			2,774	7,300	43,481
X <sub>7</sub> Fiziksel çalışma koşulları	,621	,710			
X <sub>11</sub> Araç ve kaynak sağlanması	,741	,632			
X <sub>21</sub> Tatil/izin imkanları	,698	,606			
X <sub>6</sub> Çalışma saatlerinin uygunluğu	,638	,489			
X <sub>13</sub> Dinlenme süreleri	,651	,435			
<i>Faktör 6: Sosyal gelişim imkanları sağlanması</i>			2,766	7,280	50,761
X <sub>28</sub> Sosyal faaliyetler	,698	,725			
X <sub>12</sub> Eğitim ve gelişim imkanları	,625	,656			
X <sub>26</sub> Sosyal yardımlar	,657	,600			
X <sub>25</sub> Ücret dışı maddi yardımlar	,577	,561			
X <sub>24</sub> Ücret düzeyi	,521	,407			
<i>Faktör 7: Ekip çalışması yapılması</i>			2,539	6,680	57,442
X <sub>18</sub> Ekip çalışması	,678	,737			
X <sub>4</sub> İşteki yetkilendirilme düzeyi	,485	,496			
<i>Faktör 8: Bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi</i>			2,011	5,291	62,733
X <sub>2</sub> İşin önemi ve çekiciliği	,794	,864			
X <sub>3</sub> İşin yeteneklere uygunluğu	,758	,798			
<i>Faktör 9: İş rotasyonu</i>			1,320	3,474	<b>66,207</b>
X <sub>22</sub> İş değiştirme	,715	,761			

(\*) Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi, Özdeğer > 1, KMO Testi : 0,903, Bartlett's Test of Sphericity: 3734,779  
p < 0,001, Faktör yükleri (ağırlıkları) ≥ 0,40, Açıklanan Varyans % 66.

**5. Faktör: Uygun Çalışma Ortamı:** Faktör analizi sonuçları, işyerinde uygun çalışma ortamı yaratılmasının motivasyonu etkileyen faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Yapılan bir başka araştırmada, işyerinin özelliklerinin, motivasyonda en önemli unsurlardan biri olduğu saptanmıştır (Forrest, 2004). Lindner'in (1998) araştırmasında da, iyi çalışma koşulları üst sıralarda yer almıştır. Bu sonuçlara dayanarak, motivasyonu sağlamak için işi zevkli ve daha ilgi çekici

duruma getiren çalışma koşullarının yaratılması gerektiği söylenebilir. Çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirileceği, işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselebilir. Ancak, personel motivasyonu açısından fazla özenilen “lüks” çalışma koşullarının yaratabileceği olumsuz etkiler de göz önüne alınmalıdır.

*6. Faktör: Sosyal Gelişim İmkanları Sağlanması:* İşletmelerin, çalışanlara sosyal gelişim imkanları sağlaması personelin motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Sapançalı'nın (1993) yaptığı araştırmada da, sosyal güvenlik motivasyon faktörleri arasında üçüncü sırada yer almıştır. Buna göre, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmelerini sağlamak ve hem kendi aralarında hem de yöneticilerle sosyal yakınlaşmalarını ve dayanışmayı artırmak ve böylece çalışanı motive etmek için, işletmelerin çeşitli nitelik ve içerikli sosyal faaliyetlere ve eğitime önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

*7.Faktör: Ekip Çalışması Yapılması:* Faktör analizi sonuçlarına göre, motivasyonu etkileyen 7.faktör işyerinde ekip çalışması yapılmasıdır. İşgörenlerde bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratmanın işletme için yararlı sonuçlar verdiği bilinmektedir (Yılmaz, 1999). Bu nedenle, personeli motive etmek için işletmelerde ekip çalışmasına önem verilmeli ve yöneticiler tarafından ekip çalışmaları desteklenmelidir.

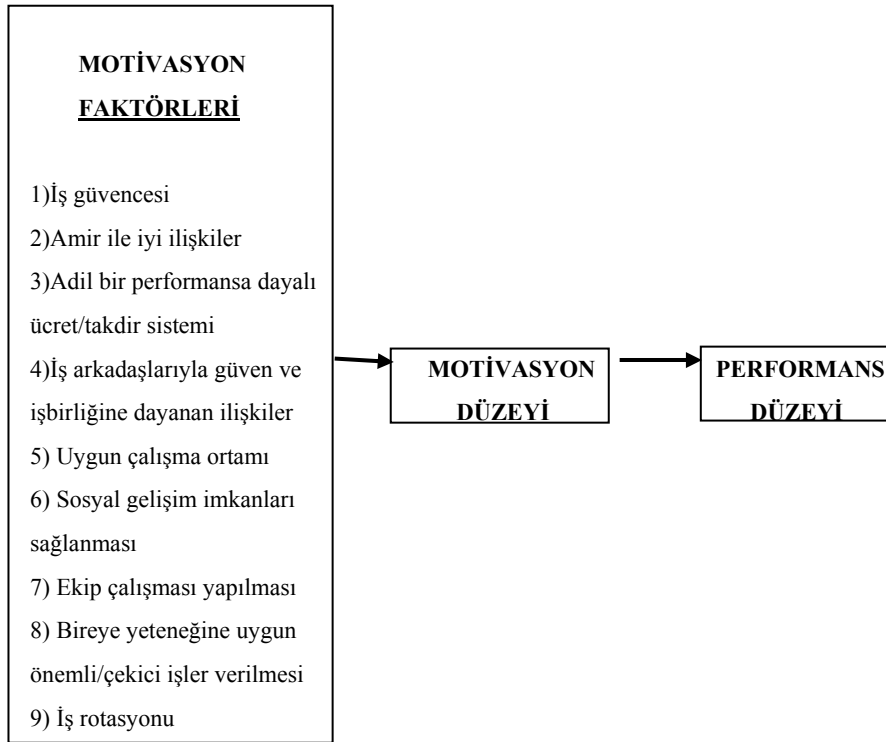
*8.Faktör: Bireye Yeteneğine Uygun Önemli/Çekici İşler Verilmesi:* Motivasyonu etkileyen faktörlerden bir diğeri; personelin yaptığı işin önemli ve çekici olması ve bireye yeteneğine uygun işler verilmesi olarak belirlenmiştir. Harpaz (1990), Kovach (1995) ve Lindner (1998) tarafından yapılan araştırmalarda da, “ilgi çekici bir iş” en önemli motivasyon faktörü olarak ilk sırada yer almıştır. Gerçekten de, motivasyon açısından önemli olan, kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarınıdır. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlara yaptıkları işi daha fazla sevdirebilme yönündeki çabalarını artırmaları gerekmektedir. Çalışanları motive etmek için öncelikle, sevdiği, ilgi duyduğu ve yetenekli olduğu alanda çalıştırılmalı ve bireylere yaptıkları işin gerçekten “anlamlı ve yapılmaya değer olduğu” hissi kazandırılmalıdır. Bu amaçla, çalışanlara yaptıkları işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikri aşılabilir ve personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunduğu duygusu uyandırılabilir.

*9.Faktör: İş Rotasyonu:* Faktör analizi sonucunda, personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerden biri de iş rotasyonu olarak saptanmıştır. Yapılan bir başka araştırmada da ( Maier, 1970) iş çeşitliliği ilk sıralarda yer almıştır (Aktaran; Eren, 2004). İş rotasyonu, çalışanın faaliyetlerine çeşitlilik katarak işteki can sıkıntısını önlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, iş rotasyonu uygulaması çalışanlara daha fazla beceri kazandırarak, yönetime, planlama, değişikliğe uyabilme ve devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularda esneklik sağlayabilmektedir. Bu noktadan hareketle, işletmelerde işin tekdüzeliğini önleyerek motivasyonu sağlamak için, personele zaman zaman

değişik bilgi ve becerilerini kullanabileceği farklı işler verilmesi gerektiği söylenebilir.

*Araştırmanın bu aşamasında, faktör analizi sonuçlarına dayanarak bir tanımlayıcı araştırma modeli geliştirilmiştir (Şekil 1). Bu modele göre, faktör analizi sonucunda belirlenen motivasyon faktörleri (bağımsız değişkenler), “motivasyon düzeyi” (bağımlı değişken) üzerinde etkilidir. Model de ayrıca, motivasyon düzeyinin performans düzeyi üzerinde etkili olduğu da varsayılmıştır.*

**Şekil 1:** Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Geliştirilen Araştırma Modeli



Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen ve test edilen araştırma hipotezleri şunlardır:

H<sub>1</sub>: İş güvencesi ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Amir ile iyi ilişkiler ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Adil bir performansa dayalı ücret/takdir sistemi ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.



H<sub>4</sub>: *İş arkadaşlarıyla güvene ve işbirliğine dayalı ilişkeler ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>5</sub>: *Uygun çalışma ortamı ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>6</sub>: *Sosyal gelişim imkanları sağlanması ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>7</sub>: *Ekip çalışması yapılması ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>8</sub>: *Bireye yeteneğine uygun önemli ve çekici işler verilmesi ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>9</sub>: *İş rotasyonu ile personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

H<sub>10</sub>: *Personelin motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.*

## **2. Çoklu Regresyon Analizi**

Faktör analizi sonucunda 9'a indirgenen değişkenlerin faktör değerleri (skorları) kukla veriler olarak kabul edilmiş ve bu faktörler ile bağımlı değişken "motivasyon düzeyi" arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu yönde geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinin güvenilirliğini test etmek için yapılan F testi sonucunda hesaplanan F değeri, teorik F değerinden büyük olduğu için sıfır hipotezi reddedilerek, kısmi regresyon katsayılarının anlamlı olduğu ve dolayısıyla denklemin tahmin amacıyla kullanılabileceği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, Durbin-Watson testi sonucu da (2,184) modelin güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

Çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Bu verilere göre, sosyal gelişim imkanları sağlanması faktörü hariç, diğer tüm faktörler ile motivasyon düzeyi arasında anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre, motivasyon düzeyi ile *iş güvencesi* (,304), *amir ile iyi ilişkiler* (,300), *adil bir performansla dayalı ücret/takdir sistemi* (,229), *iş arkadaşlarıyla güvene ve işbirliğine dayanan ilişkiler* (,162), *uygun çalışma ortamı* (,212), *ekip çalışması yapılması* (,248), *bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi* (,149) ve *iş rotasyonu* (,160) değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ( $p < 0,01$ ) ilişkiler söz konusudur. Başka bir deyişle, bu değişkenlerdeki artışlar, personelin motivasyon düzeyi bağımlı değişkeninde artışlara neden olmaktadır. Bu sonuçlara göre, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub> hipotezlerinin kabul, H<sub>6</sub> hipotezinin ise reddedilmesi gerekmektedir. Öte yandan, 9 faktör (değişken) ile oluşturulan regresyon modelinin çoklu korelasyon katsayısı, 0,65, çoklu belirlilik katsayısı ise 0,42 olarak bulunmuştur (Tablo 6). Bu

sonuca göre, personelin motivasyon düzeyindeki değişmelerin %42'si modelde kullanılan motivasyon faktörleri tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 6:** “Motivasyon Faktörleri” ile “Motivasyon Düzeyi” Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	St. Hata	Beta		
Faktör 1: İş güvencesi	,289	,055	,304	5,227	,000*
Faktör 2: Amir ile iyi ilişkiler	,285	,055	,300	5,156	,000*
Faktör 7: Ekip çalışması yapılması	,236	,055	,248	4,270	,000*
Faktör 3: Adil bir performansa dayalı ücret/takdir sistemi	,218	,055	,229	3,940	,000*
Faktör 5: Uygun çalışma ortamı	,202	,055	,212	3,653	,000*
Faktör 4: İş arkadaşlarıyla güvene ve işbirliğine dayanan ilişkiler	,154	,055	,162	2,781	,006*
Faktör 9: İş rotasyonu	,152	,055	,160	2,745	,007*
Faktör 8: Bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi	,142	,055	,149	2,561	,011*
Faktör 6: Sosyal gelişim imkanları sağlanması	,050	,055	,052	,902	,368
Sabit	3,676	,055		66,608	,000*
<i>Çoklu korelasyon katsayısı (R):</i>		,647			
<i>Çoklu belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>):</i>		,418			
<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> :</i>		,388			
<i>Tahminin standart hatası :</i>		,744			
<i>F Testi:</i>		13,740	<i>Signif. F: ,000*</i>		
<i>Durbin-Watson Test :</i>		2,184			

(\*) 0,01 önem derecesinde anlamlı

### 3. Basit Regresyon Analizi

Literatürde, motivasyon ile performansın yakından ilişkili olduğu ve motive olmayan bir personelin performans göstermesinin beklenmemesi gerektiği sık sık vurgulanmaktadır (Koçel, 2003; Filiz, 2004). Bu çalışmada, *personelin motivasyon ve performans düzeyleri, daha önce belirtildiği gibi anketin üçüncü bölümünde 5'li ölçek kullanılarak ölçülmüştür*. Elde edilen veriler çerçevesinde, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla, motivasyon düzeyi bağımsız, performans düzeyi ise bağımlı değişken olarak basit regresyon analizine sokulmuştur (Tablo 7). Basit regresyon analizi sonucunda elde edilen modelin güvenilirliğini belirlemek için yapılan F testinde hesaplanan anlamlılık düzeyi (,000); modelin güvenilir olduğunu, dolayısıyla tahmin amacıyla kullanılabileceğini göstermektedir. Durbin-Watson testi sonucu (1,796) da modelin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 7:** “Motivasyon Düzeyi” ile “Performans Düzeyi” Arasındaki Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p
	B	St. Hata	Beta		
<i>Motivasyon düzeyi</i>	,526	,060	,549	8,811	,000*
Sabit	1,765	,227		7,790	,000*
<i>Korelasyon katsayısı (R):</i>	,549	<i>Tahminin standart hatası :</i>			,764
<i>Belirlilik katsayısı (R<sup>2</sup>):</i>	,301	<i>F Testi: 77,626</i>		<i>Sig. F:</i>	,000*
<i>Düzeltilmiş R<sup>2</sup> :</i>	,297	<i>Durbin-Watson Test :</i>			1,796

(\*) 0,01 önem derecesinde anlamlı

Basit regresyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 7), motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı (0,000) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda  $H_{10}$  hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte, regresyon modelinin korelasyon katsayısı 0,549 ve belirlilik katsayısı ise 0,301 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, personelin performans düzeyindeki değişmelerin %30'nün motivasyon düzeyinin etkisi ile açıklamak mümkündür. Hesaplanan regresyon katsayısına göre, motivasyon düzeyindeki her bir birimlik artış, bireyin performans düzeyinde 0,526 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Buradan, yüksek motivasyona sahip işgörenlerin yüksek performans gösterebilecekleri sonucu çıkartılabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Verimliliğin öneminin giderek arttığı ülkelerde, motivasyon, verimliliği artıran tek faktör olmamakla birlikte mutlak etkili bir faktör konumundadır. Bu nedenle, eğer işletmeler düşük verimlilik ve düşük kaliteli iş gibi sorunlarla uğraşmak istemiyorlarsa ileriye dönük uzun vadeli planlarında motivasyonu temel araç olarak kabul etmek zorundadırlar. Öte yandan, temeli insan dayanan hizmet işletmelerinde, verimlilik unsuru tamamıyla hizmeti gerçekleştiren işgörenin davranışsal yaklaşımlarıyla doğru orantılıdır. Nitekim, hizmetin sunulduğu anda, sağlanamayacak bir müşteri memnuniyetinin, örgütün başarı çıktısına etkisi negatif yönlü olacaktır. Bu bakımdan hizmet ağırlıklı olarak çalışan işletmelerde işgörenlerin motivasyonu büyük önem arz etmektedir. İşletmelerde, işgörenleri motive etmek için çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Ancak, uygulanacak motivasyon araçları kişilere, işletmeye ve işin özelliğine göre değişmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin öncelikle çalışanların önem verdikleri ve onları motive eden faktörleri bilmeleri ve buna göre motivasyon araçları kullanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada, hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak departmanlı bir mağazada araştırma yapılmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı, Adana il merkezinde faaliyet gösteren tek bir hizmet işletmesinde çalışan personel üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu nedenle, pilot bir çalışma niteliğe taşıyan bu araştırmanın bulgularının sadece örneklem grubu açısından değerlendiriliği (ve Türkiye geneline yorumlanamayacağı) dikkate alınmalıdır. Araştırmadan elde edilen verilere dayalı olarak yapılan faktör analizi sonucunda, hizmet personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler; iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil bir performans dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, sosyal gelişim imkanları sağlanması, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonu olarak belirlenmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizinde ise, sosyal gelişim imkanları sağlanması dışındaki, diğer tüm faktörlerin, çalışanların motivasyon düzeyini olumlu yönde etkileri saptanmıştır. Ayrıca, basit regresyon analizi sonuçları da, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Anova tablolarında yer alan F değerlerinin 0,000 ve 0,000 düzeyinde anlamlı olması, yapılan yorumların geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Öte yandan, bu araştırma bulguları, diğer araştırma sonuçları (Lindner, 1998; Kovach, 1995; Yaşa, 1999; Harpaz 1990; Nelson, 1996; Sapancalı, 1993) ile birlikte değerlendirilmiş ve benzer ve farklı sonuçlar olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularındaki bu çelişkiler, işgörenleri motive eden faktörlerin işyerine bağlı olarak değiştiği görüşünü destekler niteliktedir.

Yapılan pilot araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde, hizmet işletmelerinde çalışan personeli motive etmeleri yönünde yöneticilere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1) Çalışanlara, mümkün olduğu ölçüde işini kaybetme korkusu hissettirilmeli ve iş güvencesi verilmelidir.

2) Yöneticiler, çalışanların kendi hatalarını düzeltmelerine, işlerini daha iyi yapmalarına, gelecekte kendi gelişmeleri için plan hazırlamalarına ve bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olmalıdırlar.

3) İşletmede, kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları ve gösterdikleri performans doğrultusunda çalışanları/ekipleri zamanında ödüllendiren dengeli ve adil bir takdir/ücret sistemi geliştirilmelidir. Sistemin motivasyonu olumlu yönde etkilemesi için; performans doğru ölçülmeli, performans primi spesifik olarak belirlenmeli ve çalışanın sistemi benimsemesi sağlanmalıdır.

4) Departmanlar ve personel arasında yapılan işbirliğinde ve ortak çalışmalarda karşılıklı güvene dayalı katılım sağlanmalı ve yöneticiler, kendilerine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermelidir.

5) Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca, bu konudaki iyileştirmeler personelin istekleri doğrultusunda yapılmalıdır.

6) Yöneticiler kurum kültürü çerçevesinde personelin dayanışması amacıyla özel gün ve gecelerde yemek, kutlama, gezi vb. gibi sosyal etkinlikleri yeterince düzenlemeli ve çalışanlara sosyal gelişim imkanları sunmalıdırlar.

7) Bireyselleşen müşteri taleplerine doğru cevapların verilebilmesi için ekip çalışmalarına önem verilmeli ve yöneticiler tarafından ekip çalışmaları desteklenmelidir.

8) Çalışanların yerine getirmekle sorumlu oldukları görevler konusunda tam olarak yeterli olmaları sağlanmalı ve personele yaratıcılık yeteneğini kullanabileceği, yapmaya değer/anlamlı bulacağı önemli işler verilmelidir.

9) Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmalı ve monotonluğu önlemek amacıyla belirli aralıklarla personelin yaptığı iş değiştirilmelidir.

10) Motivasyonun performans düzeyi üzerindeki etkisi dikkate alınarak, çalışanları motive etmeye gereken önemin verilmesi sağlanmalıdır.

Bunların yanında, genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yöneticilerin işgörenlerini motive etmede başarılı olması için şu hususları dikkat etmeleri

gerektiği söylenbilir. Öncelikle, alışma motivasyonun insanın kendi içinde varolduğu gerçeğini kabul edip, üretken bir çalışma ortamı yaratarak işgörenlerin motivasyonlarını güçlendirmeye çalışılmalıdır. Bununla birlikte, motivasyonu etkileyen faktörlerin işgörenin davranışlarının yorumlanması ile belirlenebileceği göz önüne alınarak, işgörenlerin davranışları yorumlanmalı ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirilmelidir. Öte yandan, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir Şekilde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamları hazırlanmalıdır. Bu aynı zamanda Şirket hedefleri ile bireysel hedefleri uyumlaştıracak bir çalışma kültürüne sahip olunması anlamına gelmektedir. Ancak böyle bir ortamda bile her çalışanın farklı bireysel gelişim düzeyinde ve farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, buna bağlı olarak gereksinim, istek ve beklentilerinin değişebileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Başka bir deyişle, motivasyon sorunu tüm çalışanlara uygulanan standart motivasyon araçları ile değil, “kişiye özel” olarak çözülmelidir. Bunun için, motivasyon araçları seçilirken, önce çalışanlar gözlemlenmeli, onlarla görüşme yapmalı ya da çalışanların memnuniyeti ve iş tatminini ölçen anketler yapılmalıdır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarına, işletmeye ve işe uygun motivasyon araçları seçilmelidir. Ayrıca, motivasyon araçları kullanılırken ve uygulanırken bütün işletme bölümlerinin karşılıklı bütünlük ve uyumlu işbirliği sağlanmalı ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümü dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte, başarılı sonuçlara ulaşılabilmesi için, motivasyon araçları seçilip uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı ölçülmeli ve bu doğrultuda eksiklikler giderilmelidir.

## KAYNAKÇA

- ABAY, M. (2004), **Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Motivasyon Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği A.B.D.
- ALKIŞ, H. (2001), **Çalışanların Performansının Artırılmasında Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BATMAZ, Ş. (2002), “Örgütlerde Motivasyonun Önemi”, **Standart Dergisi**, Kasım, ss.45-48.
- BELILOS, C. (1999), “How Can I Motivate My Employees”, *CHIC Hospitality Consulting Services*, İnternet Adresi: <http://www.easytraining.com/motivation.html>, Erişim Tarihi:24.11.2005
- BOYETT, J.H. and J.T. BOYETT (1999), “Four Essentials for Motivating Employees in a Changing Environment”, **Innovative Leader**, 8 (10), pp.45-51.
- BUCK, J., D. LUCAS and M. MOTLUCK (2003), “Perceptions Among Potential Employers And Business Students at Christian Colleges Regarding Work-Related Motivators: Multi-Country Investigation”, **19th Annual CBFA Conference at Regent University, USA**.
- CREECH, R. (1995), “Employee Motivation”, **Management Quarterly**, 36 (2), pp.33-40.
- ÇELTEK, E. (2003), Motivasyon Yönetimi, **İşgüç Dergisi**, 6 (1), ss.8-17.
- DİLEKOĞLU, H. (2003), “Motivasyon Araçları ve Kayseri’deki Kamu-Özel Sağlık Sektöründe Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyon Araçlarına Bakışları İle İlgili Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnternet Adresi: <http://sbe.erciyes.edu.tr/tez-listesi.html>, Erişim Tarihi: 12.11.2005.
- DOMAYER, D. (1998), “Building and Maintaining Employee Motivation”, **Women İn Business**, 50 (6), p. 32.
- EREN, E. (2004), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Baskı, Beta Yay.
- FİLİZ, A. (2004), “Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi”, **Sektörel Tanıtım Dergisi**, Eylül, ss.8-17.
- FORREST, C. (2004), “Tips On Motivation”, İnternet Adresi: <http://www.Dba.Co.Uk/>, Erişim Tarihi:28.10.2005.

- GENÇ, N. (2004), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GIBBONS, R. (1998), "Incentives in Organizations", **Journal of Economic Perspective**, 12, pp.115-132.
- GOOD, L. and B. NELSON (1997), "Motivate Employees According to Temperament", **HR Magazine**, 42 (3), p.51.
- GÜLÜM, M. (1998), **Geçmişten Günümüze Motivasyon Teknikleri ve Türk Sanayi İşletmelerindeki Uygulamaları**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım-Adana.
- HAGEMANN, G. (1997), **Motivasyon El Kitabı**, Rota Yayınları, İstanbul.
- HISE, P. (1993), **Motivation Inclination**, Inc., 15 (18), August 28.
- KEENAN, K. (1996), **Motivasyon**, (çev: Ergin Koparan), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KOVACH, K.A. (1995), "Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor in Your Organization's Performance", **Employee Relations Today**, (22) 2, pp. 93-105.
- KUŞLUVAN, Z.A. (1999), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi-Human Resources**, 3 (3), Temmuz-Ağustos.
- LINDNER, J.R. (1998), "Understanding Employee Motivation", **Journal of Extension**, 36 (3), pp.28-43.
- LOVIO-GEORGE, C. (1992), "What Motivates Best?", **Sales And Marketing Management**, 144 (4), pp.113-114.
- McGEE, M.K. and M. FILON (1996), "If You Want Workers To Be More Productive, Energize Them", **Information Week**, 574, p.90.
- McLLROY, K. (1997), "Motivating Your Staff: It's Simply Difficult", **Management Accounting**, 75 (4), p.44.
- McNAMARA, C. (2003), "Basics About Employee Motivation-Including Steps You Can Take", İnternet Adresi: <http://www.managementhelp.org/guiding/motivate/>, Erişim Tarihi: 24.10.2005.
- MEDCOF, J.W. and P.A. HAUSDORF (1995), "Instruments to Measure Opportunities to Satisfy Needs and Degree of Satisfaction of Needs in The Workplace", **Journal of Occupation and Organizational Psychology**, 68 (3), pp.193-199.



- NELSON, B. (1996), "Dump the Cash, Load on The Praise", **Personnel Journal/ACC Communications**, July.
- ORAL, S. ve Z. KUŞLUVAN (1997), "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, ss.31-46.
- OSTERLAH, M., B.S. FREY and J. FROST (2001), "Managing Motivation, Organization and Governance", **Journal of Management and Governance**, 23 August, pp.52-65.
- ÖZTÜRK, Z. ve H. DÜNDAR (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4 (2), ss.57-67.
- PARS, F. ve O.Ç. ŞİVE (1996), "İş Yerinde Motivasyon", **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Aralık, (1) 2, s.10-11.
- PINDER, C.C. (1998), **Work Motivation in Organizational Behavior**, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ (2001), **Örgütsel Psikoloji**, 4.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SAPANCALI, F. (1993), "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, 4, ss.55-74.
- TAŞPINAR, F. (2005), **Konaklama İşletmelerinde Motivasyon Araçları ve Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- UÇKUN, C.G. ve E. PELİT (2003), "Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi", **Standart Dergisi**, Ocak, ss.49-54.
- ÜNER, M.M. ve S. ALKİBAY (2001), "Algılama Haritaları: Departmanlı Mağazalar Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 3, ss.79-110.
- WILEY, C. (1997), "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys", **International Journal of Manpower**, 18 (3), pp.263-80.
- WILLIAMS, A. E., S.V. LANKFORD and D.G. DEGRAAF (1999), "How Managers Perceive Factors That Impact Employee Motivation: An Application of Pathfinder Analysis", **Journal of Park and Recreation Administration**, 17 (2), pp.84-106.
- YAŞA, F. (1999), "Çalışanı Düşünmeyen Müşteriyi Kaybeder", **Hürriyet İnsan Kaynakları**, 18 Temmuz, Sayı:141.

YEARTA, S.K., S. MAITLIS, and R.B. BRINER (1995), "An Exploratory Study of Goal Setting in Theory And Practice: A Motivational Technique That Works?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 68, p.3.

YILMAZ, H. (1999), "İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon", **Standart Dergisi**, Nisan, 38 (448), ss.28-33.