

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

Hamza AHMEDOV

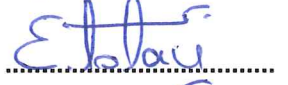
Danışman
Doç.Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR – 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : HAMZA AHMEDOV
Öğrenci No : 2016800871
Tez Başlığı : İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 17/07/2019
Danışmanı : Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

HAMZA AHMEDOV tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (✓) / oy çokluğu (✓) ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/06/2019

Hamza AHMEDOV

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisini

Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Hamza AHMADOV

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Motivasyon, hayatımızın her alanında karşılaştığımız önemli konudur. Özellikle de çalışma hayatında başarıya etki eden en önemli faktörlerdendir.

Bu yüzden çalışan motivasyonu işletmede başarı için en önemli etkenlerden biridir. Lakin yüksek motivasyonla çalışanlar fazla çaba gösterecek ve bu da işletmelerin gelişmesine imkan verecektir. Çalışan motivasyonuna etki eden birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan bazıları maddi, bazıları ise, manevi boyuta sahiptir. Bu çalışma ile de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamaları ve çalışan motivasyonu arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu tespit etmektir.

İki ayrı ölçeği birleştirerek oluşturulan anket formu özel bir işletmede çalışanlar ve yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Elde edilmiş verilerin SPSS paket programına girilmesi, çeşitli istatistiksel analizlerin yapılması ve analiz sonuçlarının yorumlanması ile örnek olay uygulaması sonuçlandırılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, hipotezin temelini oluşturan insan kaynakları uygulamaları ile motivasyon arasında ilişkinin olumlu şekilde sonuçlandığı tespit edilmiştir. Sonuçlardan elde edilen verilerde insan kaynakları uygulamalarından insan kaynakları planlaması, motivasyonu oluşturan alt boyutlardan ekonomik araçlar düzeyini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda işgören eğitimi ve kariyer geliştirme örgütsel ve

yönetmel araçlar düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Motivasyon boyutlarından olan psiko-sosyal araçlar düzeyini endüstri ilişkileri ve performans değlerleme pozitif yönde, insan kaynakları planlaması ise negatif yönde etkilediğı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Motivasyon.



ABSTRACT

Master's Thesis

**A RESEARCH TO DETERMINE THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES
APPLICATIONS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES
Hamza AHMADOV**

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business
International Business Program**

Motivation is a crucial issue, that we face in every aspect of our lives. Especially, it is one of the most important elements that affect the success of business life.

Therefore, employee motivation is one of the most relevant factors for achievement in the enterprise. However, highly motivated employees would make more endeavors and this would concede enterprises to progress. There are many points operate employee motivation. Some of these elements are material and others have a spiritual dimension. In this study, the effects of Human Resources Practices on employee motivation were tried to be explained.

The purpose of this study is to determine the what kind of relationship between human resources practices and employee motivation.

Finally, the questionnaire form, which was formed by combining two different scales, was filled by employees and managers in a private enterprise. The application of the obtained data to the SPSS package program, performing various statistical analyzes and interpreting the results of the analysis has been finalized.

According to the data obtained from the research results, the relationship between motivation and human resources applications, which form the basis of the hypothesis, has been concluded to be positive. According to the data obtained from the results, it is seen that human resource planning from human resources applications negatively affect the level of economic instruments from the sub-dimensions that constitute motivation. It also

positively affects the level of organizational and managerial tools in education and career development. It has been observed that the level of psycho-social tools, which is one of the motivation dimensions, has a positive effect on industrial relations and performance appraisal and negatively on human resource planning.

Keywords: Human Resource, Human Resource Management Applications, Motivation



**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR**

ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI	9
1.3.1. İşgören Bulma ve Seçme	9
1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması	10
1.3.3. İş Analizleri	11
1.3.4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme	13
1.3.5. Endüstri İlişkileri	15
1.3.6. İş Sağlığı ve Güvenliği	16
1.3.7. Performans Değerleme	17
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	19
1.4.1. Açıklık	19
1.4.2. İnsana Saygı	19

1.4.3. Kariyer	20
1.4.4. Gizlilik	21
1.4.5. Eşitlik	21
1.4.6. Yeterlilik	22
1.4.7. Güvence	22

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYONUKAVRAMI VE TÜRLERİ	24
2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ	25
2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	25
2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	26
2.2.3. McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi	27
2.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi	27
2.2.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	28
2.2.6. McGregor'un X ve Y Teorileri	28
2.2.7. Reddin'in Z Teorisi	29
2.2.8. Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisi	29
2.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
2.3.1. Kişisel Faktörler	31
2.3.2. Ekonomik Faktörler	31
2.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler	31
2.3.4. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	32
2.4. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	32
2.4.1. Organizasyonlar Açısından Önemi	33
2.4.2. Yönetici Açısından Motivasyon	34
2.4.3. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	34
2.5. İK UYGULAMALARI VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	41
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	41
3.3. YÖNTEM	42
3.3.1. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları	42
3.3.2. Araştırmanın Metodolojisi	42
3.3.3. Varsayımlar	43
3.3.4. Veri Toplama Araçları	43
3.3.4.1. Demografik Bilgi Formu	44
3.3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	44
3.3.4.3. Motivasyon Ölçeği	44
3.3.5. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol	44
3.3.6. Verilerin Analizi	45
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	45
3.4.1. Araştırma Modeli	45
3.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	47
3.5. VERİLER VE BULGULAR	48
3.5.1. Araştırma Örnekleme İlişkin Veriler	48
3.5.2. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Güvenilirlikleri	49
3.5.3. Soru Formu Puanlarının Değerlendirilmesi	50
3.5.3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorularının Puanlarının Değerlendirilmesi	50
3.5.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyonun Demografik Değişkenlerle İlişkisi	52
3.5.4.1. Demografik Değişkenlere Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları	52
3.5.4.1.1. Cinsiyet ve İKY uygulamaları	52
3.5.4.1.2. Yaş ve İKY uygulamaları	52

3.5.4.1.3. Medeni Durum ve İKY uygulamaları	52
3.5.4.1.4. Öğrenim Durumu ve İKY Uygulamaları	53
3.5.4.1.5. İşyerinde Çalışma Yılı ve İKY Uygulamaları	53
3.5.4.2. Demografik Değişkenlere Göre Motivasyon	54
3.5.4.2.1. Cinsiyet ve Motivasyon	54
3.5.4.2.2. Yaş ve Motivasyon	54
3.5.4.2.3. Medeni Durum ve Motivasyon	54
3.5.4.2.4. Öğrenim Durumu ve Motivasyon	55
3.5.4.2.5. İşyerinde Çalışma Yılı ve Motivasyon	55
3.5.5. Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları	56
3.5.5.1. Ekonomik Araçlara Yönelik Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları	56
3.5.5.2. Psiko-Sosyal Araçlara Yönelik Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları	57
3.5.5.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlara Yönelik Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları	58
3.5.6. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Alt Boyutlarının Kendi Aralarında ve Birbirleriyle İlişkileri	58
3.5.6.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutları Arasındaki İlişki	58
3.5.6.2. Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişki	60
3.5.6.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler	60
3.5.7. Hipotezlerin Testlerinin Sonuçları	62
SONUÇ VE ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA	71

KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
vd.	Ve Diğerleri
MÖ	Milattan Önce
İSG	İş Sağlığı Ve Güvenliği
ark.	Arkadaşları
s.	Sayfa No
vb.	Ve başka
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Kıyaslanması	s. 4
Tablo 2: Örneklemin Demografik Bilgileri	s. 49
Tablo 3: İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Puanları	s. 50
Tablo 4: Motivasyon Alt Boyutlarının Puanları	s. 51
Tablo 5: Tek Örneklem için T Testi (OneSampleT Test)	s. 51
Tablo 6: Ekonomik Araçlar Değişkenler ve Katkıları	s. 56
Tablo 7: Psiko-Sosyal Araçlar Boyutunu Öngören Değişkenler ve Katkıları	s. 57
Tablo 8: Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar Boyutunu Öngören Değişkenler ve Katkıları	s. 58
Tablo 9: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	s. 59
Tablo 10: Motivasyon Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	s. 60
Tablo 11: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki Korelasyonlar	s. 61
Tablo 12: Araştırmanın Hipotez Test sonuçları	s. 62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetim Süreci	s. 6
Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişiminde Evreler	s.7
Şekil 3: İşgören Bulma ve Seçme Süreci	s.9
Şekil 4: İş Analizi Süreci	s.13
Şekil 5: Performans Değerleme Süreci	s.18
Şekil 6: Motivasyon Türleri	s.24
Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	s.26
Şekil 8: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	s.27
Şekil 9: Motivasyonu Etkileyen Faktörler	s.30
Şekil 10: Araştırmada İzlenen Metodoloji	s.43
Şekil 11: Araştırmanın Modeli	s.46

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Demografik Özellikler	ek s. 2
Ek 2: İnsan Kaynakları Uygulamaları Anketi	ek s. 3
Ek 3: Motivasyon Anketi	ek s. 8



GİRİŞ

Günümüzün sürekli değişen şartlarında işletmeler, belirledikleri hedeflere yetişebilmek, verimli bir performans ortaya koyabilmek ve böylelikle “verimlilik” hedefine ulaşabilmek için bazı faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu faktörlerden en fazla ilgi çeken “insan” faktörüdür. İnsan en mühim faktör sayılmasının beraberinde anlaşılması ve idare edilmesi en zor olan faktör özelliğini de kendinde barındırmaktadır. Belki de bu yüzden ki, günümüzde işletmeler tüm dikkatleri “insan” faktörü üzerine yöneltmiştir. İşletmelerde çalışanlardan istenen ve hedeflenen performansın hayata geçirilmesi büyük ölçüde bu yönde etkili bir şekilde idare edilmesine ve özendirilmesine bağlıdır.

Rekabet düzeyinin sürekli değiştiği ortamda işletmelerin varlığını sürdürmesi ve işletmelerin rakiplerini bir adım öne geçmelerinde en mühim etkenlerden birisi de çalışanların işlerine nasıl motive olduklarından geçiyordur. Mevcut iş gücü ve insan kaynaklarının işlerinde ne kadar motive olmaları son zamanlarda daha da ilgi çekip ve önem taşımaktadır. Birçok olanağa sahip ve benzer durumdaki başka işletmeleri geçmeyi hedefleyen işletmeler kuşkusuz ki, personeliyle fark yaratmaya çalışmaktadır. Çalışanların başarısını, performansını, rentabilitesini artırmanın en önemli etkenlerinden biri de iş ortamında motivasyonu sağlamaktır.

Böylece, çalışan motivasyonunun artırılması, başarı, üretkenlik, iş doyumu gibi yönleri ile bireylere fayda verirken, düşük kapsamlı personel devir hızı, verimliliğin artırılması, tecrübeli çalışanları işletmeye davet etme gibi yollarla da işletmeye büyük artılar sağlamaktadır. Bilhassa, işletmeler büyük başarıların sadece çalışanların hedefleriyle işletme hedeflerinin uyduğu noktada elde olunacağı gerçeği bilmelidir ve bu iş doyumu ve motivasyonun önemini daha anlamlı kılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları ile ilgili kavramlar, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri incelenmiştir. İkinci bölümde; motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, motivasyonun organizasyon, yönetici ve çalışanlar açısından önemi ve motivasyonu etkileyen unsurlar konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, insan kaynakları

uygulamalarının çalışan motivasyonuna etkileri anket değerlendirmesi ile ölçölmüş, yorumlar ve öneriler yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları ve insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri ile ilgili olarak kuramsal çerçeveye yer verilmiştir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynağı, bir işletmenin en üst konumundaki yöneticisinden en alt konumdaki çalışanına kadar tüm çalışanları ifade eden yani hiyerarşideki en üst pozisyondan en alt pozisyona kadar çalışanların tamamını kapsayan bir kavramdır (Bayraktaroğlu, 2008). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı ise önceleri işgücü, işgören veya personel yönetimi olarak ifade edilen ancak günümüzde alanyazında genel olarak birbirine benzetmekle birlikte farklı özelliklerine vurgu yapılarak tanımlanan bir kavramdır. Bu tanımlarda İKY'nin ortak özelliği; işletmeye rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla *“işletme veya organizasyon için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en verimli ve en etkin bir şekilde yararlanmanın temini ile işletmenin bütün çalışanlarını etkileyen ve kapsayan süreçlerin sistematik olarak planlanması, geliştirilmesi ve kontrolü”* olarak vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2018; Karha, 2018; Arıgün, 2018; Yılmaz C., 2018).

Ancak yapılan farklı tanımlarda İKY'nin bir yönetim işlevi veya anlayışı, çeşitli faaliyetleri kapsayan bir disiplin, farklı unsurları ve hedefleri bulunan bir sistem, çeşitli çalışmalardan ve teknik detaylardan oluşan bir mekanizma veya işletmenin karlılığını ve devamlılığını sağlamak için ortaya konan faaliyetler olarak açıklandığı görülmektedir. Dolayısıyla, İKY'nin kavramsal çerçevesini çizebilmek için yapılan farklı tanımlara göz atmak yerinde olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimini bir yönetim işlevi veya anlayışı olarak gören tanımlara göre İKY; işletmelerin kısa, orta ve uzun vadedeki amaçlarına ulaşmak için başvurdukları, bu amaçlara ulaşma için bütün süreçlerde yol gösteren, gerekli sayıda ve kalitede işe giriş, işgören planlanması, mesleki eğitim gelişiminin sağlanması, iş

sağlığı ve güvenliği, kariyer, çalışma şartlarının düzeni, performans, finansal açıdan tatmin gibi fonksiyon ve faaliyetlerin organizasyonunu sağlayan bir yönetim işlevidir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004: 23).

İnsan kaynakları yönetiminin odak noktası insan gücüdür ve insanı robot gibi gören “*personel yönetimi*” kavramının yerine geçen insan kaynakları yönetimi kavramı ile insan, rekabetçi ortamda stratejik bir kaynak olarak görülmektedir (Çetin vd., 2014: 1). Bu yönleriyle İKY, personel yönetiminden çeşitli açılardan farklılaşmaktadır. Bunlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetiminin Kıyaslanması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
Kalıplar ve normlar	Misyon ve değer
İnsan maliyet unsurudur	İnsan önemli bir girdidir
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Demirkaya, 2018.

İnsan kaynakları yönetimini bir disiplin olarak gören tanımlara göre ise İKY, çalışanların elde edinilmesi, değerlendirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi ve memnun edilmesi gibi süreçleri içine almaktadır (Dessler, 2013: 4). Dolayısıyla planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme gibi çeşitli faaliyetleri ve motivasyon, çözüm odaklılık, performans, işgörenin eğitim ve gelişimi, bireysel ve grup iletişiminin sağlanması gibi etkinlikleri gerektirmektedir. Bu yüzden, bunları tamamını içine alan bir disiplin olarak tanımlanmaktadır (Fındıkçı, 2012: 13-14).

Ayrıca, İKY yukarıda detaylı olarak belirtilen farklı unsurları ve hedefleri içine almasından dolayı bir sistem veya çeşitli çalışmalardan ve teknik detaylardan

oluşan bir mekanizma olarak da açıklanmaktadır. İKY, insan kaynaklarının bir işletme düzeyinde; işletmeye, çalışana ve etrafına faydalı ve yasalara uygun bir şekilde yönetilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmalardır. Dolayısıyla bir işletmenin en üst düzeyindeki çalışanlarından en alt noktasındaki çalışanlarına kadar giden yolda yönetim işleyişini kapsamaktadır (Arıgün, 2018).

Ancak İKY, yalnızca personelin kontrolü ve personelin istihdamı gibi sıradan yöntemler barındırmamakta, personelin yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile alakalı olan yöntem ve uygulamalar ile felsefe ve politikaların bütününe ifade etmektedir. Bu nedenle, motivasyon seviyesi yüksek ve yetenekli personeli işletme bünyesine kazandırma, bunların yeteneklerini ön plana çıkarma, iş doyumlarını arttırma ve tüm bunları çok düşük bir maliyetle gerçekleştirmeyi hedef koyan bir sistemi veya mekanizmayı açıklamaktadır (Akın ve Çolak, 2012: 86).

İKY'yi bir yönetim işlevi veya anlayışı, bir disiplin, sistem veya mekanizma olarak açıklayan tanımların yanında bazı araştırmacılar yaptıkları tanımlarda İKY'yi doğrudan yapılan faaliyetler ile açıklama yoluna gitmektedirler. Bu tanımlardan birinde Saruhan ve Özdemir (2004: 172) İKY'yi, *“işletme için en verimli insan kaynağını bulmak, bulduğu insan kaynağını geliştirmek ve işletme içindeki devamlılığını sağlamak için ortaya konan faaliyetler”* olarak tanımlamışlardır.

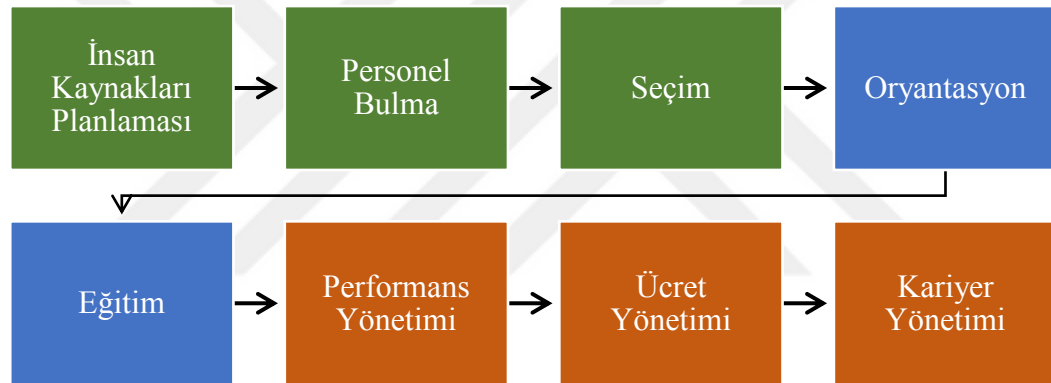
Bayraktaroğlu (2008: 6) ise İKY'yi; işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına destek olacak biçimde, bir işletmede bulunan çalışanların, verimli bir şekilde motivasyonlarını sağlanarak hareket geçirilmesi süreci olarak açıklamıştır. Yine bu tanımlara benzer biçimde Karha (2018) ise İKY'yi *“rastgele bir organizasyonel ve dışsal ortamda insan kaynaklarının organizasyona, kişiye ve çevreye faydalı olacak bir biçimde, kanunlara da uygun olarak, verimli biçimde yönetilmesini sağlayan çalışmaların hepsi”* olarak açıklamıştır.

Buraya kadar yer verilen literatürdeki farklı açıklama ve tanımlara dayalı olarak insan kaynaklarını yönetimini, “bir işletmenin karlılık ve devamlılık gibi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için; işletmeye faydalı olacak en verimli insan kaynağını bulmak, bulduğu insan kaynağını değerlendirmek, eğitmek, geliştirmek, memnun etmek ve bir işletme ortamında; işletmeye, çalışana ve etrafındakılara faydalı ve yasalara uygun olacak şekilde yönetmek gibi yönetim karar ve eylemlerini

içine alan, bunların organizasyonunu sağlayan bir sistem, mekanizma, disiplin veya yönetim işlevi” olarak tanımlamak mümkündür.

İnsan kaynaklarının ne olduğunu ortaya koyan en kapsamlı çalışmalardan birisini, temelde sekiz faaliyetten oluşan bir süreç olarak açıklayarak Robbins ve Coulter (2009) yapmışlardır. Buna göre İKY, sekiz temel faaliyetten oluşmaktadır. Bunlardan ilk üçü insan kaynaklarının temini ile ilgilidir. Sonraki iki faaliyet çalışanların güncel bilgi becerileri ile donatılması yani gelişimlerinin sağlanmasını içine almaktadır. Son üç faaliyet ise yüksek performanslı çalışanların iş doyumlarının artırılmasını ve işletmede tutulmalarını sağlamaktadır (Şekil 1).

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetim Süreci



Kaynak: Robbins ve Coulter, 2009: 224

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel geçmişi incelendiğinde, personel yönetiminden bugünkü anlamda insan kaynakları yönetimine uzanan bir gelişim süreci yaşandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ilk ortaya çıkışı Milattan Önce 1800’lü yıllarda Hammurabi’nin ortaya koyduğu personel yönetimi çalışmalarına dayandırılmaktadır (Karha, 2018).

Ancak, personel yönetiminin anlam kazanması 15. yüzyılda başlamış (Öğüt, vd., 2004: 195), bugünkü anlamıyla İK yönetimine ulaşması ise personel yönetiminden İK yönetimine doğru gerçekleşen bir değişimle uzun bir dönemde

gerçekleşmiştir. Bu dönüşümde Sanayi Devrimi, endüstriyel psikoloji, I. ve II. Dünya Savaşları, bilimsel yönetim hareketi, bürokrasi yaklaşımı ve davranış bilimlerindeki gelişmeler gibi çeşitli etmenler etkili olmuştur (Yılmaz, 2018).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilen dönem Klasik Yönetim Evresi, Neo-Klasik Yönetim Evresi ve Modern Yönetim Evresi olmak üzere üç evre halinde incelenmektedir (Erkoç, 2018) (Şekil 2).

Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişiminde Evreler



Klasik Yönetim Evresi; Frederick Winslow Taylor'ın çıkardığı Bilimsel Yönetim Teorisi, Max Weber tarafından yaratılan Bürokrasi Yaklaşımı ve Henri Fayol'un önderliğini yaptığı Yönetim Süreci Teorisi'nin etkisi ile ortaya çıkmıştır. Adı geçen teorilerin hepsi işletmede ve yönetiminde insan faktörünü göz ardı etmiştir. Yalnız nasıl mükemmel işletme yapısı olması gerektiğini ele almışlar, insan faktörüne psikolojik yönden önem vermemişlerdir. Örneğin Taylor için; işgörenlere mesai saatlerinde, işverenler tarafından yaptırılan işlerde gerekli bir zihni çabaya gerek duyulmadığından işgörenler yalnız standart işlere göre eğitim görmeli, beden güçlerini kullanmalı, değerlendirme yapmamalı ve kararlara katılmamalıdır. Ayrıca, işten kaytarma alışkanlığının engellenmesi için yöntemler uygulanmalıdır (Aracı, 2011: 9).

Dolayısıyla Klasik Yönetim Evresi'nde insan unsurunu, bu prensipler ışığında hareket eden bir robot gibi betimlenmiştir. Bu nedenle, bu dönemde ortaya atılan düşünceler ve yapılan uygulamalar, özellikle işgörenler için biz en iyi olanı bilip

uygularız bakış açısı ile hayata geçirdikleri 1930'lu yıllarda sorgulanır hale gelmiştir. Sonuç olarak da Neo-Klasik Yönetim Evresi ortaya çıkmıştır (Güney, 2007: 10).

Neo-Klasik Yönetim Evresi, personel yönetimi içerisinde davranış bilimleri ve psikolojik yaklaşımların katıldığı dönem olmuştur. Bu dönemde McGregor, Maslow, Herzberg, Argyris, Likert, Lewin ve Barnard gibi birçok araştırmacının önemli katkıları olmuştur. Özellikle 1924-1932 yılları aralığında E.Mayo ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar ile işletmeler içerisinde görev alan insan unsurunu anlama, bu yolla onun becerilerinden daha verimli şekilde yararlanabilme ve onu tatmin etme gibi düşünceler ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da insan, ekonomik bir varlık gibi değil psikolojik ve sosyal varlık gibi de görülmüştür (Erkoç, 2018).

Bu yüzden, çalışanlardan alınan verimin sadece işin nasıl yapıldığı ve çalışanın işine karşılık aldığı primlerden değil bununla beraber liderlik tipleri, grup ortamı ve yönetim şeklinin desteklenmesi gibi bazı sosyal ve psikolojik faktörlerden de etkilendiği ortaya atılmıştır. Özellikle Follett, işgörenlere sadece emir vererek ya da zorla işini yaptırma yerine verimli ve etkili çalışmalarının sağlanması için yerine getirecekleri emirler konusunda ikna edilmeleri, bunun için de gerekçelerin ortaya konulması gerektiğini savunmuştur (Koçel, 2005: 226).

Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımın istenen düzeyde olamaması ve 1960'lı yılların başında, İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın popüleritesini kaybetmeye başlaması ile organizasyonlarda yönetim düşünce sistemlerinde değişim yoluna gidilmesine karar verildi. Bu yaklaşımlar yerini Modern Yönetim Evresi'ne ve yirminci yüzyılın sonlarında İK Yaklaşımı'na devretmiştir. 1970'li yıllarda hem işgörenlerin ihtiyaçlarına hem de işletmelerin hedeflerine eş zamanda önem verilmesi zarureti vurgulanmıştır. 1980'li yıllarda ise İKY kavramı yaranmıştır (Gök, 2006: 16).

Sonuç olarak; İK yönetiminin personel yönetiminden bugünkü anlamda İK yönetimine uzanan tarihsel gelişimi sürecinde başlangıçta seçme ve işe alma, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, terfi ve motivasyon artırma politikaları gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır (Tayeb, 2005: 5). Personel yönetimi, personele ait verilerin tutulması anlaşılmış ve işgörenler tarafından maliyet unsuru şeklinde algılanmıştır. Ancak zamanla İKY'e doğru yaklaşma yönelimi ortaya çıkmıştır (Şen, 2013: 92).

Özellikle 1980’li yıllardan günümüze olan dönemle birlikte insan kaynakları yönetimi, bugünkü manasıyla kabul gören bir yapı, anlayış ve uygulamaya ulaşmıştır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimini, tam olarak 1980’li yıllarda gelişen bir kavram olarak yarandığını ve İKY’nin yeni bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Küçükönel ve Korul, 2002: 69).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FONKSİYONLARI

1.3.1. İşgören Bulma ve Seçme

İşgören bulma ve seçme, iş için uygun özelliklere sahip kriterlerin araştırılması ve seçilmesi veya becerileri, yetenekleri, ilgileri ve tutumları işletmenin ihtiyacına en uygun adayların belirlenmesi, seçimi ve işe alınması için gerçekleştirilen sistematik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Şen, 2013: 135). İşgören bulma ve seçme fonksiyonu; (I) iş analizi ve kaynakların belirlenmesi, (II) aday toplama, (III) personelin seçimi ve yerleştirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan meydana gelmektedir (Şekil 3) (Karha, 2018).

Şekil 3: İşgören Bulma ve Seçme Süreci



Kaynak: Karha, 2018.

İşgören bulma ve seçme öncelikle pozisyondaki işin ne olduğu ve burada işe alınacak olan bireyin hangi niteliklere sahip olması gerektiği ile ilgili analizlerin yapılması ile başlamaktadır. İşgören seçimi ile ilgili hazırlık aşaması bittikten sonraki aşama organizasyon için gerekli olan işgörenin hangi kaynağı kullanarak sağlanacağını belirlemektir (Ertürk, 2011: 48).

Bundan sonraki aşamada ise mevcut insan kaynağı içerisinde, ilan vererek, çalışan tavsiyeleri ile eğitim kurumlarından veya meslek kuruluşlarından bulma gibi çeşitli yöntemler kullanılarak aday havuzu oluşturulmakta ve bunlar arasından seçim yapılarak işe yerleştirme yapılmaktadır. Bu aşamada temel amaç, aday havuzunu kullanarak en uygun adayları seçmek ve istihdam etmektir (Yılmaz, 2018).

İşgören araştırma ve seçmede başarıyı yakalamış işletmeler, insan kaynakları yönetimini kurumsallaştırarak sistemini oluşturan işletmeler olarak öne çıkmışlardır (Er, 2014: 64). Ayrıca, işletmenin yükümlü olduğu sorumlulukları uygulamaya koyabilme, işe alınan işgörenin belli bir zaman sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltma, kalite felsefesinin örgütsel bağlılığa ve davranış şekline dönüşmesi gibi katkılarından dolayı işgören bulma ve seçme İK yönetiminin önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır (Türedi, 2018).

1.3.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, lazımı becerilerde ve sayıda çalışanın uygun zaman ve mekânda bir araya getirilmesini sağlayan bir planlamadır ve işletme yapısında istihdam gören personelin, nicelik ve nitelik yönünden bir uyum çerçevesinde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2018). Bu nedenle, İK planlaması işletmeler adına hayati bir öneme dönüşmektedir: İşletmelerin geleceğini etkileyecek bir güce sahiptir. İK planlaması yapılmayan organizasyonlarda personel seçimi, işten çıkarma, terfi ve benzeri durumlarda duygusal kararlar verilebileceğinden beklenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Yılmaz, C., 2018).

İK Planlaması, *“bir organizasyondaki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir şekilde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması hedefiyle gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalar”* olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 486). Yüksel (2000: 68) ise İK planlamasını, *“örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümü”* şeklinde tanımlamıştır.

İK planlamasının esas maddeleri; işin belirlenmesi, kimleri alakadar ettiği, süresi ve gereken araç ve ekipmanların hazırlığıdır. Bu nedenle planlama yapılması gerekli olan işin hayata geçirilmesi için لازımı verilerin daha önce öngörülmesi, çözümlenmesi, düzenlenmesi, kurgulanması ve uygulamaya konulur hale getirilmesidir (Fındıkçı, 2012: 123-126). İşletmenin, isdihtdam ettireceği personelin niceliğini ve niteliğini önceden kararlaştırmak ve sağlamış olduğu mevcut insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmayı şimdiden amaçlayan örgütsel öngörüsüne İK planlaması adı verilmektedir (Aykaç, 1999: 93).

İnsan kaynakları planlamasının aşamalarını Barutçugil (2004: 245-247) sırasıyla “veri toplama ve analiz, İK ihtiyaçlarını belirlenmek, İK ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı hareket planlarının geliştirilerek değerleme ve kontrolün yapılması” olarak belirtmiştir. Ancak İK planlaması geniş bir süreç olmakla beraber kısa ve uzun vadedeki gelişmelerin dikkate alınmasını, meydana çıkması olası olan farklı problem ve görevlerin tespitini gerektirmektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 65).

1.3.3. İş Analizleri

İş analizi, kurumda yer alan her işin doğruluğunu, etkinliğini ve sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesini amaçlayan “ayrı ayrı niteliği, niceliği, sorumlulukları, gerekleri ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen bir tekniktir” (Bingöl, 2013: 76-78). Mucuk (2008: 324) tarafından “*yapılacak işin kısa sürede, ekonomik olarak ve uygun şekilde uygulanabilmesi için işle ilgili verilerin devamlı toplanıp incelenerek ve değerlendirilme süreci*” olarak tanımlanmıştır. Çelikten (2005: 127) ise iş analizini “genel anlamda organizasyondaki aynı nitelikte olan çalışma dalları hakkında veri toplanması ve bu verileri çözümleyen organize bir yöntem” olarak tanımlamıştır.

Dolayısıyla iş analizi ile özetle, organizasyonda işgörenlerin yaptığı işlerin ayrıntılarıyla incelenmesi hedeflenmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 60). Yapılan bir işte gerekçeler nedir; bu iş hangi koşullarda, hangi şartlarda yapılır; gibi temel sorulara cevaplar aranmaktadır (Tahiroğlu, 2003: 111).

Sabuncuoğlu (2009: 55) iş analizi yapılmasının amaçlarını şu şekilde özetlemiştir:

- İş alımı yapılırken açık ve kesin şartlar ortaya koyabilmek,
- Gelecek zamanda duyulacak işgören ihtiyaçlarını belirleyebilmek ve insan kaynakları planlamasına yardımcı olabilmek,
- İş ve işgörenin kanuni düzenlemelerinin yapılması için gereken bilgilere ulaşmak,
- Performansa ait standartları belirlemek,
- Mevcut veya olası eğitim ihtiyaçlarını planlayabilmek,
- İş kazaları için önlem almak,
- Çalışanlar üzerinde etkili olan olumsuz çalışma şartlarını tespit etmek ve düzeltmek,
- Kariyer planlarının doğru bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Yapılan iş değerlendirilmesinde ayrı ayrı her işin önemini oluşturacak ana verilere ulaşmak.

Belirtilen bu amaçların yerine getirilmesi gelecekte atacakları adımlarda yol haritası ortaya koyması açısından son derece önemlidir. Karar mekanizmasının şekillendirilmesi adına kolaylık sağlamakta ve organizasyon yönetimini bilgilendirmek için destekleyen bir rol oynamaktadır. İşletmelere, meydana gelen başarısızlık ve başarıya ait noktalarda durumları farketme fırsatı sunmaktadır (Ferecov, 2011: 34-36). Ayrıca, organizasyonda “kişiye göre iş” yerine “işe göre kişi” düşüncesinin benimsenmesine katkı sağlamaktadır (Arıgün, 2018).

İş analizi süreci; toplam 5 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla iş analizinin planlanması, iş analizinin hazırlanması ve uygun insanlara tanıtılması, iş analiz sürecinin yürütülmesi, iş tanımları ile iş gerekleri oluşturmak ve oluşturulmuş bu iş tanımları ile iş gereklerinin gerektiğçe güncellenmesidir (Mathis ve Jackson 2011: 128-129) (Şekil 1.4).

İş analizinin planlanması aşamasında yöneticilerin de desteğini alarak iş analizinin amaçları belirlenmekte ve çalışanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda iş analizi planlanmaktadır. İş analizinin hazırlanması ve tanıtılması aşamasında analize tabi tutulacak işler belirlenmekte, iş tanımı ve eski iş analizi bilgileri incelenmekte, işletmenin örgüt şemaları incelenmekte ve iş analizinde kullanılacak

yöntemlere karar verilerek analize tabi tutulacak çalışanlara ve yöneticilere yapılacaklarla ilgili malumat verilmektedir (Ataay ve Acar, 2013).

Üçüncü aşama olan iş analiz sürecinin yürütülmesinde; gözlem, görüşme ve anket vb. yöntemlere başvurularak analiz için vacip olan veriler toplanmaya başlanmaktadır. Bu aşamada görüşme, anket, gözlem ve karma yöntem en fazla yararlanılan iş analizi yöntemlerindendir. İş gerekleri ve iş tanımlarının yaranması aşamasında toplanmış veriler bağlamında uzmanlarca iş tanımları yazılmakta ve üst yönetime kontrol yaptırılarak çalışmalar sonlandırılmaktadır. Son olarak, iş tanımları ve iş gereklerinin güncellenme yapılması ise yazılan iş gerekleri ve tanımlarının gerektiğinde gözden geçirilerek güncellenmesini kapsamaktadır (Yılmaz, C., 2018).

Şekil 4: İş Analizi Süreci



Kaynak: Robbins ve Coulter, 2009: 224

1.3.4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme

İşletmeler de insanlar gibi daima değişime maruz kalmaktadırlar. Sosyal, teknolojik, organizasyonel veya ekonomik alanlarda oluşan bu değişim sürecine yetişmenin en verimli yolu ise daimi ve programlı olarak uygulanan işgören eğitimi ve kariyer geliştirme faaliyetlerinden geçmektedir (Yılmaz, C., 2018; Karha, 2018). Bu noktada işgören eğitimi kişilerin davranış, düşünce, tutum, rasyonel karar alma, alışkanlık ve anlayışlarında pozitif gelişmeler sağlayan; işletmenin sahip olduğu sorumlulukların verimli formada uygulanabilmesi için bakış açılarını genişletebilen;

görüş, bilgi ve becerileri artıran eylemlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 124-125). İnsan kaynakları yönetimi açısından ise öncelikli hedef olarak görülmekte ve gerçekleştirilmesi gereken önemli görevler olarak kabul edilmektedir (Şen, 2013: 138).

Öte yandan kariyer planlaması ise “işletmenin gelecek hedefleriyle çalışanın hedeflerinin örtüşmesi sağlanarak, yaptığı işi daha iyi yapabilmesi hedefiyle var olan imkânları büyütmek ve gelecekte üstleneceği konumlar adına gereken yeni yeterliklerin kazandırılması” olarak tanımlanmaktadır (Er, 2014: 70). Bu açıdan işgören eğitimi ve kariyer planlaması veya geliştirme birbirini tamamlayan kavramlardır. Bu nedenle, kariyer planlaması ve geliştirilmesi de günümüzde insan kaynakları yönetiminin önemli bir faaliyetini oluşturmaktadır (Karha, 2018).

Eğitim ve gelişim hem işletmenin kendisi hem de bireylerin kendi gelişimi açısından günümüzde geçmiş yıllardan çok daha önemli bir konuma gelmiştir (Arıgün, 2018). Özellikle çalışanların eğitimi ve kapasitelerinin geliştirilmesi, iş kalitesinin artırılması ve organize bir şekilde hareket edilmesi ve insan kaynakları bakımından istenmeyen durum olan rutine geçme uygulamalarını engellenmesi işletmeler için büyük bir önem taşır hale gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2009: 8-9).

İşgören eğitimi ve kariyer geliştirmenin işletmeler için önemi Cangül Yılmaz (2018) tarafından şu şekilde maddeleştirilmiştir:

- İşte verimliliğin artışı,
- Moral yükseltilmesi,
- Gözetimin azaltılması,
- İş kazalarının azalması,
- İşletmede devamlılık ve uyumun sağlanması.

Ayrıca, yine Cangül Yılmaz (2018) tarafından eğitimde izlenmesi ve uyulması gereken ilkeler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- Eğitim alan işgörenin desteklenmesi, motivasyonunun artırılması,

- Eğitim sırasında ara değerlendirmeler yapılması,
- Eğitim – yarar ilişkisine dikkat edilmesi,
- Eğitim alan çalışana pratik çalışmalar yaptırılması,
- İşin karmaşıklığına göre işi tüm olarak ya da parçalar halinde öğretmek,
- Kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmak,
- Etkin bir değerlendirme süreci izlemek.

1.3.5. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri, dar anlamıyla endüstri sektöründe çalışan, geniş anlamıyla ise tüm ücretli iş görenlerin çalışma koşullarının belirlenmesi için kullanılan ve temel amacı çalışanların ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve benzer konulardaki taleplerinin yerine getirilmesi olan bir kavramı ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 287). Endüstri ilişkileri ile çalışanların; ücret düzenlemeleri, sosyal haklar ve çalışma şartları gibi konulardaki taleplerinde sendikal örgütler ve insan kaynakları departmanına benzer şekilde çözümler bulunması için çalışmalar yürütülmektedir (şenkal, 1999). alışmalar; işçi-işveren arasındaki bireysel ilişkiler, kamu kuruluşlarının düzenlemeleri ve işçi sendikaları ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler olarak üç eylem çerçevesinde ele alınmaktadır (Türedi, 2018).

Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile karşılaştırıldığında daha geniş bir kütleye hitap etmektedir. İKY gibi tekce işveren-işgören bağlantısını değil, işveren ve sendika arasındaki bağlantı ve bunun devlete bağlantısını da incelemektedir. Dolayısıyla endüstri ilişkileri gelir dağılımı, yoksulluk ve işsizlik gibi mevzuları da kapsamaktadır ve kolektif ilişkiler odaklıdır (Avar, 2006: 41). Bu bakış açısında çalışanların problemleri üzerinde odaklanmak amacıyla belli başlı temsil grupları oluşturularak sendika olmadan kurumsallaşma sağlanmaya çalışılmaktadır (Erkoç, 2018).

Endüstri ilişkilerine verilebilecek en tipik örneklerden birisi Mcdonalds işletmeleri bünyesinde oluşturulmuş olan Mcparticipation yani Mckatılım'dır. Mckatılım, alışanların ye oldukları ve çalışanlar ile yönetim arasında bağ kuran

örgütlenmedir. Çalışanların, işletme ve çalışma koşulları hakkında problemlerini dile getirdikleri, görüşlerini bildirdikleri, ortak çalışmalar yürütülen bir yaklaşım tarzıdır (Yıldırım ve Uçkan, 2010: 174).

1.3.6. İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışan ile işveren ücret, üretim ve kalite gibi konularda ilişki içerisinde. Bu ilişki içerisinde işveren, çalışanın güvenliği düşünerek iş sağlığı ve güvenliği konusunda da işgörenin ruh ve beden sağlığını korumakla yükümlüdür. Bu yüzden, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin alınması ve bunlara uyulması çalışma mevzuatında, kanunen emredici hükümler ile zorunlu bir yükümlülük olarak geniş bir yer tutmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 310).

Tanım olarak, “iş sağlığı ve güvenliği (İSG), işyerinde çalışanın görevini yerine getirdiği süreç içerisinde bazı sebeplerden yaranan insan sağlığına zararlı olabilecek koşullardan korunmak amacıyla uygulanan bilimsel ve sistematik çalışmaların tamamı” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla İSG temelde işgörenin yaşam ve vücut sağlığına yönelik olası tehlikeli durumlara müdahale edilmesi ve çalışma hayatındaki güvenlik için gereken kuralları ve her türlü yolların araştırılmasını kapsamaktadır. Ancak önceleri çalışanların yalnızca iş kazaları ve meslek hastalığı geçirmemesini sağlamak amaçlanırken, daha sonralar çalışanın işyerindeki çalışma temposu içinde yorgunluktan koruyarak ve erken yaşlanmasını önleyerek iş ve hayat verimliliğini yükseltmeyi amaçlayan modern bir anlayışa bırakmıştır (Türedi, 2018).

Çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesinin ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin çalışanlar açısından oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü işgören, gününün büyük bir çoğunluğunu aktif bir şekilde iş yerinde geçirmektedir. Ayrıca İSG, işgören ve işveren açısından olduğu kadar, toplum açısından da önemli bir konudur. Konunun ülke ekonomisi açısından hayati önem taşıdığı da değişmez bir gerçektir. Bu nedenle, İK yönetiminin en önemli sorumluluklarından birisi iş sağlığı ve güvenliğidir (Uğuz, 2018).

1.3.7. Performans Değerleme

Performans değerlendirme; personel değerlendirme, başarı değerlendirme, personel boylama ve liyakat değerlendirme gibi kavramlarla da anlatılan bir kavramdır (Bingöl, 1997: 217) ve kısaca işgören başarısı için bir kanaate ulaşma anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2018). Literatürde “çalışanın yeteneklerini, davranışlarını, iş alışkanlıklarını, potansiyelini ve benzeri vasıflarını başkalarıyla kıyaslayarak uygulanan düzenli bir ölçüm”; “çalışanın işteki performansının ve yeteneğinin mevcut işin gerekleri ile ne ölçüde uygunluk gösterdiğini değerlendirilmesi” (Kozak, 2001: 32) veya “işgörenin faaliyetlerinin, çalışmalarının, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin veya fazlalıklarının” bir bütün olarak gözden geçirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, C., 2018).

Performans değerlendirme, aynı zamanda çalışanın işletmede yapmaya zorunlu olduğu görevleri zamanında hayata geçirme düzeyinin tanımlanmasıdır. Çalışanın terfi alması, görevinde değişikliği, işten çıkarılması veya ücretinin arttırılmasına benzer kararlara performans değerlendirme vasıtasıyla ulaşılmaktadır (Fındıkçı, 2012: 296-297). Bu yüzden, insan kaynakları departmanının en önemli faaliyetlerinden birisini meydana getirmektedir (Sims, 2002: 198).

İdeal performans değerlendirme işleyiş şekli üç adımdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; iş standartlarını belirlemek, çalışanın bu standartlar yardımıyla performansını ölçmek ve çalışanın performansındaki eksikliklerini gidermek veya iyi performansını aynı çizgide tutması hedefiyle çalışana geribildirim verilmesidir (Şekil 1.5) (Dessler, 2013: 310-311).

Performans değerlendirmenin yapılmasındaki temel istek işgörenin şimdiki ve daha önceki performansını daha önce belirlenen performans standartları ile kıyaslamaktır. Ancak Dessler (2013: 311) performans değerlemenin amaçlarını aşağıdaki şekilde maddeleştirmiştir:

- İş görenlerin yetersiz olan yönlerini iyileştirmek ve düzgün yapılmış işlere destek vermek için bir plan geliştirip uygulamaya yardımcı olmak,
- Ücretlendirme, yükselme ve işletmede tutma gibi kararlar verilirken üst yönetime yardımcı olmak,

- İş görenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarına tanımlamalar yaparak yardımcı olmak,
- İş görenlerin kariyer planlarını incelemeleri için bir fırsat sunmak.

Şekil 5: Performans Değerleme Süreci



Kaynak: Dessler, 2013: 310-311.

1.3.8. İş Değerleme ve Ücretlendirme

İşletmelerde, iş görenlerin almış oldukları ücretlerin işgören ve işletme açısından çok hassas bir şekilde dengelenmesi yani başarılı bir ücret sisteminin kurulması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, öncelikle işlerin birbirlerine karşı nispi değerlerinin belirlenmesi ve her iş için ödenecek ücretin karşılaştırılması gerekmektedir. İşte işlerin birbiriyle karşılaştırılarak nispi önemlerine göre sıralanmasına veya işletmelerde yapılan işlerin önem ve zorluğunun belirlenmesine iş değerlemesi adı verilmektedir (Yüksel, 2003: 212).

Başka bir tanıma göre ise “iş değerleme; ücret saptama adına kurum dahilindeki işlerin birbirleri ile kıyaslayarak nispi değerlerini sistemli bir biçimde belirlenmesi süreci” anlamına gelmektedir (Aldemir ve ark., 1998: 239). Bu anlamda iş değerleme sistemi, asla salt bir ücret sistemi değil adaletli ve nesnel ölçütlerde ücretleme sistemine zemin hazırlayan bir tekniktir (Yılmaz, 2018).

İş değerleme ve ücretlendirme çalışmaları yürütülmesinin sağladığı faydalar şunlardır:

- İş değerlemesi, adaletli bir ücret sistemi kurulmasını sağlar,
- İş gören motivasyonunu ve verimliliğini artırır,

- Ücretlendirmede tutarlılık ve objektiflik sağlar,
- İş gören giderlerinin planlamasını ve denetlemesini kolaylaştırır,
- İdare ve işçi sendikaları arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlar,
- Verimlilikte düşüşe neden olabilecek iş kazaları, sağlık sorunları ve çevre şartları gibi sebepleri tespit etmeyi sağlar,
- Tespit edilen sorunların iyileştirilmesi için gereken tedbirlerin tespitine yardımcı olur (Yılmaz, 2018).

Bu nedenlerden dolayı iş değerlendirme ve ücretlendirme bir işletmede insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur (Yüksel, 2003: 212).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

1.4.1. Açıklık

Açıklık, işletmelerde uygulanacak her türlü politikanın gerçekleşmesinde tüm çalışanların destek ve katkısını sağlamak amacıyla, yöneticilerin önderliğinde tüm personelin uygulancak politikalarla ilgili yazılı ve sözlü bildiriler aracılığıyla bilgilendirilmesi yani şeffaf olunması anlamına gelmektedir (Er, 2014: 53).

Dolayısıyla açıklık ilkesi İK yönetiminin en önemli ilkelerinden birisidir. İK politikasının ve İK yönetiminin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin, uygulamaları benimsemeleri sunulan verilerin kesin, tam ve doğru olması kaydıyla açıklık ilkesine bağlıdır (Demirkaya, 2018).

1.4.2. İnsana Saygı

İnsana saygı ilkesi; işe alım sürecinden başlamak üzere işletme içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde, ilişkilerde ve alınan kararlarda insana değer verilmesidir. İşe alım sürecinde adaylar ile yapılacak mülakattan itibaren kayıt işlemleri, değerlendirme aşaması, eğitim faaliyetleri ve terfi sınavlarına kadar bütün

aşamalarda muhatabın bir insan olduğu ve buna saygı gösterilmesi gerektiği anlayışı insana saygı ilkesinin temelini meydana getirmektedir (Türedi, 2018).

İnsana saygı gösterildiğinde çalışanlar daha üretken ve verimli hale gelecek, çalışanların işteki mutluluk ve tatminleri artacak, işletmeyi benimsemeleri sağlanacak ve performansları artış gösterecektir. Ayrıca, işletmelerin yetenekli ve verimli insanları işe alması veya bu insanları elinde tutması da mümkün hale gelecektir. Çünkü insanlar kendilerine verilen değeri göreceklidir (Tuncer, 2011: 17).

Bu sebeple işletmeler tarafından, vizyon ve misyonlarını hayata geçirmek için motive edici faktörleri verimli kullanmakla beraber kişilerarası ilişkilere لازımı deyer verilmelidir (Tunçer, 2011: 17-18). İş görenlerin değerleri önemsenmeli, ihtiyaçları önemsenmeli ve inisiyatiflerini kullanmalarında rahatlık sağlanmalıdır. Çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli altı faktör olarak belirtilen personelin yaşam kalitesini artırmaya, güvenliğini sağlamaya, kendisini tanımasına yardımcı olmaya, insan ilişkilerinde geliştirilme ve organizasyonel bağı arttırmaya, özgür çalışma ortamı oluşturmaya ve yönetsel güç kazandırmaya önem verilerek insan ilişkileri ön plana çıkartılmalıdır (Akdeniz, 2010: 11).

1.4.3. Kariyer

Kariyer; işe ilişkin olarak “bireyin çalışma hayatı süresince kazandığı yetenekler ve faaliyetlerle bağı olan edindiğı tavır, yetenek ve tutumlar birikimi, bir bireyin rastgele iş ortamında çalışma hayatı süresince sürekli olub ilerleme kaydetmesi, tecrübe ve beceri kazanması” olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 92). Ayrıca işgörenin varmak istediğı uzmanlığa ve sahip olduğu niteliklere bağı bir iş başarısını ifade etmekte ve iş - yaşam çizgisi olarak da tanımlanmaktadır (Türedi, 2018).

Alanında yetenekli olan iş görenlere çalıştıkları işletmelerde veya kurumlarda kariyerlerine ilerleme fırsatı verme ve bireyin kendi gelişimine fırsat yaratıldığı takdirde onları kurumda devamlı tutmak ve verimlerini yükseltmesi olasıdır (Yüksel, 2007: 23-25). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin görevlerinden birisi de istihdam ettikleri yetenekli, yeterli ve işe layık kişileri işletmede tutabilmektir.

Çalışanları sadece olması gereken şartlara göre istihdam etmek değildir. Dolayısıyla işgörenler için elverişli ortam ve yükselebilme fırsatı oluşturulmasıdır (Yılmaz, C., 2018).

Kariyer ilkesi, alan yazında iş ve bireye odaklı kariyer sistemi şeklinde açıklanmaktadır. İş odaklı kariyer sistemi, görev ya da kadroya yönelik bir sistem olarak da tanımlanan kariyer sistemidir. İş odaklı kariyer sistemi işe göre personel alınması ve bireyin işe uymasısını içermektedir. Bireye odaklı kariyer sistemi ise çalışanın ağırlık kazandığı sistemdir. Burada önemli olan görev değil işgörendir. Bu sistem, kişinin belli bir mesleği yapması ve bu meslekte kariyerini sürdürmesi için işe alınması anlamına gelmektedir (Türedi, 2018).

1.4.4. Gizlilik

Gizlilik; insan kaynakları yönetimi açısından, bir kurumu oluşturan bölüm veya departmanların görevlerini içeren verilerin, personele ait özlük vb. bilgilerin gizli tutulması ve sınırlandırılarak sunulması anlamına gelmektedir. İşletme personeline ait özel bilgiler, personelin sicil dosyaları, aldıkları disiplin cezaları, haklarındaki değerlendirmeler, maaş bordroları ve performans değerlendirme sonuçları gibi bilgilerin gizli tutulması, herkesin ulaşabileceği şekilde açıkta bırakılmaması gerekmektedir (Karha, 2018).

1.4.5. Eşitlik

Eşitlik; her bir sektörde işe başvuruda veya yükselme durumunda, dini, mezhepi, dili, siyasal düşüncesi, cinsiyeti, ırksal kökeni, felsefi inancı, yaşanılan bölge, deri rengi, vb. farklılıkların farketmeksizin ve hiçbir çalışana bunlardan dolayı ayrıcalığın tanınmaması anlamına gelmektedir (Akdemir ve Demirkaya, 2016: 19).

Ayrıca gerek işe girişte gerekse ücret, terfi, ödül, ikramiye, ceza gibi hususlarda tüm çalışanlara eşit bir yaklaşım sergilenmesi yani tarafsız bir tutum sergilenmesi eşitlik kapsamında yer almaktadır. Özetle, iş görenlerin yetenek, bilgi ve becerileri haricindeki ölçütlerin dikkate alınmaması eşitlik olarak tanımlanmakta ve İKY açısından büyük önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

1.4.6. Yeterlilik

Yeterlilik ilkesi liyakat ilkesi gibi de adlandırılmakta ve kapsamı itibariyle eşitlik ilkesi ile çok yakın bir özellik göstermektedir. Çünkü yeterlik ya da liyakat bir işi başarıyla sonuçlandırma gücü, bir işe uygun olması veya bir işi hakederek sürdürme anlamına gelmektedir ve bunların dışında bir özelliği göz önünde bulundurmamayı kapsadığı için eşitlikle büyük oranda örtüşmektedir (Karha, 2018).

Yeterlilik ilkesi bir işletmedeki mevcut işlere layık olan ve bir görevi başarıyla yerine getirebilen iş görenlerin tercih edilmesi, insan kayırmacılığının olmadığı ve başarı odaklı bir tutum veya görev tanımına uyan ve bu görevi en iyi şekilde yapabilen bireylerin seçilip işe kabul görmesi şeklinde ifade edilmektedir (Ergun, 2004:). Daha geniş bir anlamda ise örgütü amaçlarına ulaştıracak güçlü ve verim sağlayacak bir İK sisteminin oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre de, yeterlik İK yönetiminin önemli bir ilkesini meydana getirmektedir (Demirkaya, 2018).

1.4.7. Güvence

Bir işletmede çalışan ve tüm yaşamını işletmeye adayan işgören, bunun karşılığında büyük hatalar yapmadığı sürece işinden çıkarılmayacağına inanmak yani hizmet güvencesi beklemektedir (Yüksel, 2003: 30). İşe geldiğinde kendini güvence altında hissetmeyen ve her gün işini kaybetme korkusu olan bir iş görenden verimli bir çalışma beklemek mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu durum kariyer ilkesine de ters bir durum ortaya çıkaracaktır (Türedi, 2018). Bu noktada güvence ilkesi; çalışanın haksız nedenler yüzünden işine son verilmesini ve varsa yükselerek tuttuğu yukarı makam görevini kaybetmemesini kapsamaktadır (Yüksel, 2007: 28).

Güvence ilkesi, iş görene işini doğru yapma, verimli çalışma ve motivasyonunu artırırken, organizasyona da kurumsal bir organizasyon imajı ve üretimde verimlilik kazandırmaktadır (Dökünter, 2006: 69). Ayrıca, personelin işletmeye olan bağlılığı da artmaktadır. İşletmenin yönetsel etkinliğinin azalması, kapalı sisteme dönmesi ve karşı konulamaz bir bürokratik ortam oluşması tarzı

sakıncaların ortaya çıkma ihtimali olsa da güvence ilkesine mutlaka önem verilmesi gerekmektedir (Karha, 2018).



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

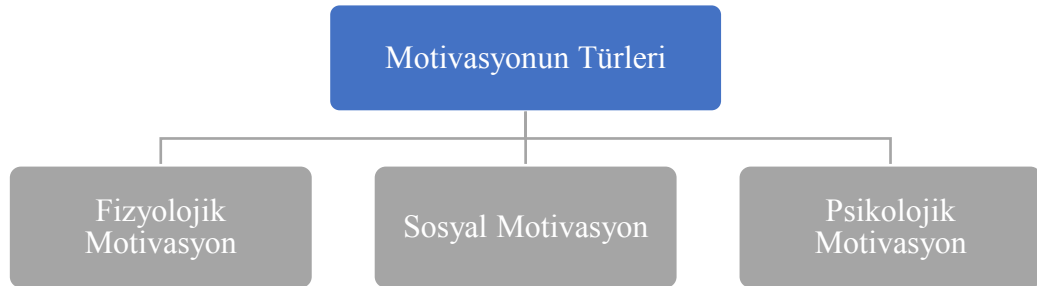
Bu bölümde motivasyon kavramı ve türleri, motivasyonla ilgili kuramları, motivasyonun önemi ve motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili olarak kuramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TÜRLERİ

Motivasyon kelimesi anlam olarak güdülenme, birini isteklendirmek, özendirmek ve her hangi birşeye teşvik etmek gibi anlamlara gelmektedir. Bilimsel kaynaklarda “bireyi içinden gelen güçle belli hedefler doğrultusunda teşvik eden onları belli hedeflere yönelten, eylemlerini kendi arzularıyla gerçekleştirmesini sağlayan ve faaliyetin devamlılığının sağlanması için kuvvet veren güç veya kasıtlı davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Yalçın, 2015; Artut, 2016).

Bunları sınıflandıracak ortak bir noktanın olmamasına karşın literatürde motivasyon, genel olarak ihtiyaçlara ve kaynaklarına göre farklı çeşitlere bölünmektedir. Yapılmış bu sınıflandırmalardan en geniş kullanılıp kabul göreni ise motivasyonun fizyolojik, sosyal ve psikolojik olarak üç grupta toplandığı gruplandırmasıdır (Şekil 6).

Şekil 6: Motivasyon Türleri



Fizyolojik motivasyon, doğuştan itibaren etkili olan ve insan organizmasının yaşam sürdürebilmesi için gidermeye zorunlu kaldığı esas gereksinimlerden beslenen güdülerdir. Böylece motivasyondaki ihtiyaçlar birincil düzeyde yani ilk olarak karşılanması gereken ihtiyaçları kapsamaktadır. Dolayısıyla bireyin yaşam

içgüdüsüne bağlı dürtülere karşılık veren motivasyon türü olmaktadır. Böylece fizyolojik motivasyon aynı zamanda organik motivasyon olarak da adlandırılmaktadır. Motivasyon türleri içerisinde uyarıcı gücü ve etkisi yeterince fazladır ve bireylerin hepsinde benzer hususları en fazla oranda gösteren türdür (Kıroğlu, 2007: 29).

Sosyal motivasyon, bireyin toplumsal saygıya ulaşabilmesi, beğenilmesi ve sevilmesine benzer bazı sosyal gereksinimlerin karşılanması ile ilgili olan dolayısıyla içinde yaşanılan toplumun değer yargılarının ve beklentilerinin karşılanmasına yönelik motivasyon türüdür. Yani topluma endekslidir veya toplumlardan kaynaklıdır. Fizyolojik motivasyon gibi tüm bireylerde aynı özellikleri göstermemektedir ve bireyin yaşamını sürdürmesi için mecburi bir gereksinim olmamaktadır. Ayrıca, uyarıcının şiddeti ile gücü fizyolojik motivasyon kadar güçlü değildir.

Psikolojik motivasyona geldikte, bu motivasyon türü bireyin iç yapısındaki psikolojik ihtiyaçlarına karşılık bulmasına yönelmektedir. Dolayısıyla, kişiden kişiye farklılık psikolojik motivasyonda daha karmaşık ve zor anlaşılabilir bir özellik göstermektedir ve çok daha fazladır. Ayrıca, bu motivasyon türüne kaynak olan davranış analizini yapmak çok zordur (Bağcıoğlu, 2017: 36).

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

2.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde bireylerin sahip olduğu beş temel ihtiyacı belirtmiş ve bu ihtiyaçları geniş tabanlı prizmaya yerleştirerek resmetmektedir. Belirtilen prizmada bireyin ihtiyaçları alt kısımdan yukarı kısma düzgün sırayla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar (sevgi ve ait olma), kendine saygı ihtiyaçları (saygı ve takdir ihtiyacı) ve kendini gerçekleştirme bulunmaktadır (Eren, 2013: 125).

Prizmanın en altında bulunan psikolojik ihtiyaçlar yiyecek, içecek, yaşama, barınma, uyku ve cinsel gereksinimler gibi temel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Sıradaki basamakta bulunan gereksinimler bireyin yaşamının tamamında tehlike ve

risklerden korunmayı kapsamaktadır. Ortadaki basamakta ise ait olma ve sevgi ihtiyaçları başkalarına kendini kabul ettirme ve sevilme, grup üyeliği, dostluk bağları geliştirmesine benzer ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bir diğer basamaktaki saygı ve takdir edilme yani değer ihtiyaçları başarı, prestij, kendine güvenme, saygı görme gibi ihtiyaçlardır. Kendini gerçekleştirme ise başarıya ve kişisel tatmine ulaşma veya bilimsel keşifler yapma gibi ihtiyaçları içine almaktadır. Ayrıca, aşağıdakılardan 3'ü temel gereksinimler olurken, diğer 2'si geliştirilme gereksinimi adlandırılmaktadır (Eren, 2013: 125) (Şekil 7).

Şekil 7: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

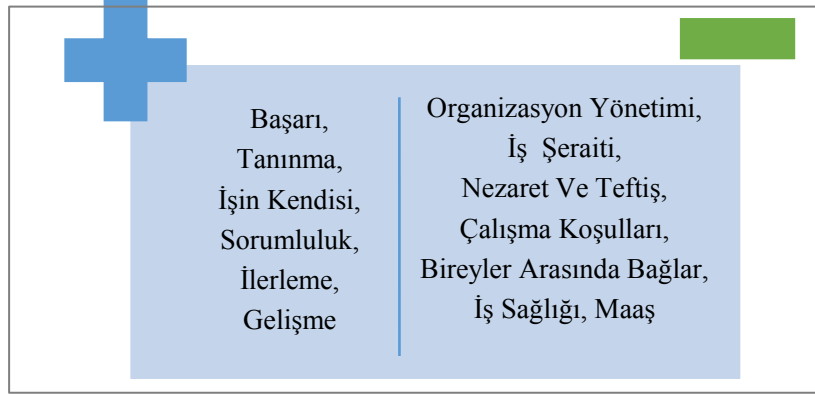


2.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

1950'li yıllarda Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisini ortaya atmıştır. Herzberg için işgörenlerin iş tatminini azaltan etkenler hijyen faktörleri; arttıran faktörler ise motivasyon faktörleri olarak isimlendirilmiştir (Uç, 2016: 32).

Hijyen faktörleri şirket politikaları, ücret, yönetsel uygulamalar, gözetim ve denetim, statü, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler, fiziki çalışma şartları gibi etkenleri kapsamaktadır. Motivasyonun etkenleri ise başarı duygusu, tanınma ve yükselmeye benzer faktörlerden meydana gelmektedir (Şekil 2.3) (whatishumanresource.com, 02.01.2019).

Şekil 8: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: whatishumanresource.com, (02.01.2019)

2.2.3. McClelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'in başarma ihtiyacı teorisine göre başarma ihtiyacının karşılanması bireyleri girişimci olmaya ve organizasyonel başarını yakalamaya teşvik edecektir. Başarma ihtiyacının sağlanması ile iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İnsan ihtiyaçları; başarı, ilişki ve güç olmak üzere üç ana öğeden meydana gelmektedir (Robbins, 2005: 175).

2.2.4. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi, Süreç teorileri arasında yer almakta ve diğer kuramların farklı özelliklerini bir araya getiren bir yapı göstermektedir. Vroom'a göre, bireyin gayretiyle sonuca ulaşma isteği ve bir sonuç için istekli olması onu yüksek performans göstermeye yöneltmektedir. Bu yolla da yüksek düzeyde tatmin sağlanmakta ve bu durum bireyi yeni bir daha iyi çıktı elde etmek için daha istekli olarak çalışmaya motive etmektedir (Sezgin, 2010: 13).

Ayrıca Vroom bireyin herhangi bir eyleme göre çaba göstermesini valens ve beklendiği olarak adlandırdığı bu nedenlere bağlamıştır. Valens, çekicilik anlamına gelmektedir ve kişinin ödül isteme seviyesini göstermektedir. Beklendiği ise belirli bir çaba gösterilmesi neticesinde bireyin belli bir mükafatlandırma olmasına bağlı inancını ifade etmektedir (Sezgin, 2010: 13).

2.2.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, 1965 yılında Stacy Adams tarafından bireyin görev yaptığı yerdeki adalet algısıyla ve işinde başarı ve doyuma ulaşma ile ilgili olarak ortaya atılmıştır. Teoride dört önemli faktör üzerinde durulmaktadır. Bunlar; kişi, kişinin karşılaştırdığı insan(lar), girdi ve çıktıdır. Bireyin yetenek, deneyim, gayret ve eğitim tarzı özellikler girdileri meydana getirmektedir. Çıktılar; sosyal haklar, ücret ve tanınma gibi bireyin işten elde ettiği sonuçları kapsamaktadır. Teoriye göre, bireyler herhangi bir işletmedeki bireysel katkıları ve buna karşın aldıkları karşılığı beraber çalıştığı diğer işgörenlerle kıyaslamaktadırlar. Dolayısıyla, kişiler kazandıklarıyla diğer bireyleri girdi ve çıktılar açısından karşılaştırmaktadır (Ceyhan, 2002: 87).

Ayrıca, Adams'ın Eşitlik Teorisine göre bireyler karşılaştırmayı bir çeşit ödül/katkı oranı hesabıyla gerçekleştirmektedirler. Ortaya çıkan oran, karşılaştırma yapılan başka bireyler ile aynıysa burada bir eşitlik bulunmaktadır. Yine alınan değer diğerlerinden fazlaysa pozitif bir eşitlik vardır, diğerlerinden düşükse negatif bir eşitlik bulunmaktadır. Yani, kişiler daim bu değerleri artırma eğilimindedirler (Atıla, 2014: 52).

2.2.6. Mcgregor'un X ve Y Teorileri

Mcgregor'un X ve Y Teorileri, insanın doğasıya motivasyonu arasındaki ilişkileri açığa çıkarmak için birbirine zıt özellikler gösteren iki kuramdır. X Teorisinde insan; olabildiğinde işten kaçan, iş yapmayı sevmeyen, yeterince çaba göstermeyen, yaratıcı olmayan, sorumluluktan kaçınan ve değişime direnen bencil bir varlık olarak görülmektedir. Burada X Teorisinin esas özelliğinde insan işi sevmeyen ve ya olabildikçe işi kaytaran bir özelliklere sahiptir (Artut, 2016: 8).

Y Teorisine göre ise insan bir işi sevmeyebilir ancak işe doğuştan düşman değildir. İnsan, işe karşı doğuştan düşman olmayan bir özellikte yaratılmıştır. Bu nedenle, bireyler farklı sorumluluklar alabilir lakin bu sorumluluklar ödülleriyle birbirine bağlıdır. Kişilerin, kurumun hedefleri bağlamında çalışması için ödül ve mükafat vasıtasıyla ihtiyaçların karşılanmasına gerek duyulmaktadır (Durmaz, 2002: 129).

2.2.7. Reddin'in Z Teorisi

Reddin'in Z Teorisi, aslında McGregor'un X ve Y Teorilerine odaklanılmaması ve bu kuramların her durumda doğru olmadığı düşüncesinden hareketle bunlara karşı olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya atılan bu yeni teoriyle bireyin hareketlerinin arka plan nedenlerine odaklanılmış ve McGregor'un teorileri ile karıştırılarak iyi bir netice alınması amaçlanmıştır (Artut, 2016: 9).

Reddin'in Z Teorisine göre durağan bir varlık olmayan ve değiştirilemeyen insan; hareketleri, arzular ve ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenen bir kavramdır. Yani insan; durağan ve hükmedilebilir akılcı istekleri bulunan kavramdır. Bu sebeple, insanın başarısı ihtiyaçlar ve arzuların giderilmesi ile mümkündür (Artut, 2016: 10).

2.2.8. Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisi

Argyris tarafından ortaya atılan Olgunlaşmışlık Teorisi, motivasyonun bireyin olgunlaşma düzeyi ile ilişkilendirilmesinden yaranmıştır. Teoride deniyor ki, kişi, doğduğundan sonra bir süreklilik içerisinde olgunlaşma eğilimindedir. Lakin bu olgunluğun herkesde benzer olamamasıyla beraber hatta çoğu kişi olgunlaşabilmemektedir. Olgunlaşamayan birey benlik sorunları yaşayan, sıkılgan, kısıtlı düşünme becerilerine sahip ve pasif biridir. Olgunlaşan birey ise tam tersi göstericilere sahip kişidir (Başar, 2014: 19).

Dolayısıyla, işletmelerde iş bölümü, denetim ve liderlik uygulanması ile klasik emir komuta anlayışının olması olgunlaşan kişi profili ile zıt geliyor. İşgörenlerin yönetime katılımına imkân vermeyen yönetim biçimi ve sıkı kurallar, işgörenlerin iş ortamlarında gelişmelerine imkân tanımamakta, onları pasif ve bağımlı çalışanlar olmaya mahkûm etmektedir. Sonuç olarak, işgörende yabancılaşma, işine bağlılığını kaybetmesi, işten ayrılma ve bitkinlik gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır (Artut, 2016: 11). Bu yüzden, özellikle iş ortamlarında bireylerin motivasyonunu artırmak için onların olgun durumları hatırlanmalı ve onların gelişmesine farklı yollarla çaba gösterilmelidir (Can, vd., 1998).

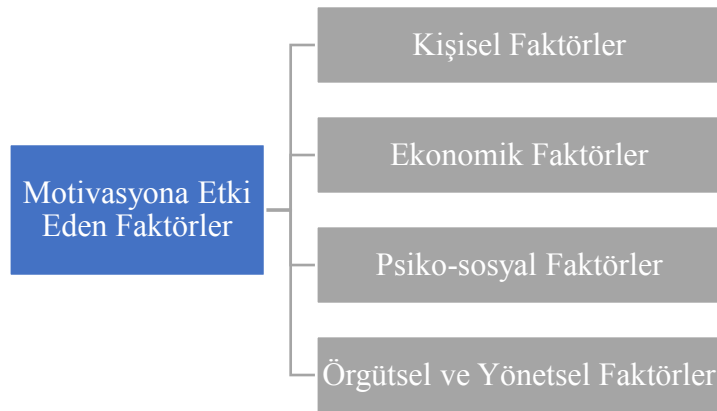
2.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Motivasyon, bazı değerlerin, faktörün ve ihtiyacın karışımından yaranan bir süreç olup ve kendinde farklı değer ve gereksinimleri barındıran bir kavram olmaktadır. Ayrıca, özellikle iş ortamlarında bireyin belli bir yöne ilerlemesi ve harekete geçmeleri motivasyonla mümkündür. Yani büyük bir önem taşımaktadır. Motivasyonun önemini aşağıdaki gibi maddeleştirmek mümkündür (Artut, 2016: 19-20):

- Motivasyon, kişiye yön verip yönetimle uyum yakalatan etkidir.
- Motivasyon, uyarlanmayı kolaylaştırmaktadır.
- Motivasyon, kişinin algı gücüne artı yönde etki ederek zihinsel çabaların geliştirilmesini temin etmektedir.
- Motivasyon, kişileri harekete geçirerek belli hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetler toplamıdır.

Dolayısıyla motivasyonun artırılması ve korunabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun için de bazı faktörlerin dikkate alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyonu etkileyen faktörler dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; “kişisel”, “ekonomik”, “psiko-sosyal” ve “örgütsel ve yönetsel” etkenlerdir (Silah,2005) (Şekil 9).

Şekil 9: Motivasyonu Etkileyen Faktörler



2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, kişiye özgü yani onun kişiliğine has özellikleri kapsamaktadır. Diğer faktörlere oranda kişisel faktörler kişinin motivasyonunu etkilemekte daha öndedir. Çünkü bunlar kişinin fizyolojik ihtiyaçlarını belirlemektedir (Artut, 2016: 19).

Esas kişisel faktörleri kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, deneyimi ve medeni durumu kapsamaktadır. Literatürde büyük oranda erkek motivasyon düzeyinin kadınlarinkinden daha az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyet, motivasyonu anlamlı olarak farklılaştıran önemli bir faktör olarak görülmektedir. Cinsiyetin yanında, kişinin yaşı ilerledikçe kişilerin çalıştıkları iş yerlerine bağlılıkları ve motivasyonlarının yükseldiği, evlilerin işlerine bağlanmalarının ve motivasyon düzeylerinin biraz fazla olup, kişilerin yaptıkları işin eğitim düzeylerine uygun olması halinde motivasyonun yüksek olduğu ve iş deneyiminin bireylerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği bildirilmektedir (Artut, 2016: 20).

2.3.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, beslenme, giyinme ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları karşılamak için gereken ekonomik kaygılara bağlı olan özellikleri içine almaktadır. Kişinin yapmış olduğu işin karşılığında almış olduğu ücret, sosyal yardımları ve ekonomik ödülleri motivasyonu doğrudan etkileyen ekonomik faktörlerden saya biliriz. Belirli bir çalışmanın, emeğin ücretlendirilmesinde verilen ücret veya ekonomik ödüller arttığı zaman bireylerin motivasyonları olumlu yönde etkilenmekte ve artış göstermektedir (Uluçay, 2016: 25).

2.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Psiko-sosyal faktörler; bireyin işinde, çalışmasındaki özgürlük (kişinin yaşam boyu kazandığı özgürlük ve işini özgür ola bilme arzusu), kazandığı değeri ve beğenilmesi gereksinimi ve sosyal uğraşlar (işveren tarafından sunulan çeşitli sosyal imkanlar) gibi çeşitli sosyal özelliklerini ifade etmektedir ve bunlar bireylerin iş

ortamındaki davranışlarını, psikolojilerini ve stres ile başa çıkmalarını etkilemektedir. Bu yüzden, bu özelliklerin motivasyona önemi büyüktür. Bunların karşılanmaması durumunda birey kendisini değerli bulmamakta, işine yabancı duymaya başlamakta ve bunların neticesinde motivasyonu kötü yönde etkilemektedir (Artut, 2016: 19-20).

2.3.4. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Örgütsel ve yönetsel faktörler; eğitim olanakları, hak ve sosyal sorumluluk verme ve yükselme olanakları gibi faktörleri içeren organizasyondaki kurumsal yapı ve idare anlayışıyla ilişkili hususlardır. Bunlar; bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde belirleyici rol oynadığı ve onun psiko-sosyal özelliklerini etkilediği için önem ifade etmektedir (Uluçay, 2016: 28).

Çünkü bireyler kendilerini geliştirmeye ve yaratıcılıklarını kullanmaya zemin yaratacak düzeyde yetki ve sorumluluk alma arzusundadırlar. Çalıştıkları yerde birçok eğitim imkânlarının sağlanması halinde hem eksiklerini gidermekte hem de kendilerini yenileme imkânı bulmaktadırlar. Ayrıca, işinde terfi alabileceği mesleklerde çalışanların motivasyonları daha fazla olduğu görülmektedir (Taşdemir, 2014: 65).

2.4. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon, insanları teşvik etmek, etkisi altına almak ve belli hedeflere ulaşması adına tetiklemektir. İşletmelerdeki motivasyon, kişinin ihtiyacını karşılamak için gereken ortamın yaratılması, bu kişileri etkileyip ve isteklerinin arttırmalarını sağlamaktır.

Motivasyon hayatın her alanında farklı şekillerde ve herkesin uyguladığı kavramdır. Küçük bir kurum olan ailelerde de ebeveynler tarafından çocukların davranışını yönlendirme adına uygulanmaktadır. Devletler ise vatandaşları, uygarlığa yetiştirme için bazı çalışmalara özendirir. Kendisine bazı motive edici unsur uygulanan biri, yine farklı bir hedefle başkasını güdülemektedir. Yani insanın

davranışlarını yönlendirme isteyi olan herkesin başvurduğu en etkili yöntemin motivasyon olduğu sezilmektedir (Telimen, 1978: 31-35).

2.4.1. Organizasyonlar Açısından Önemi

Çalışmada motivasyonu artıran işletmeler yok çalışanların kendileri olsa da kullandığı verimli uygulamalar sayesinde işletmeler tarafında yaratıcı çözümler ve işletmeye nasıl verim sağlanmalı gibi verimli fikirler yaratılır. Yaranmış verimli ortamda, yetenekleri daha da geliştirmeye ve yenisini kazanma fırsatları ve güvenme duygusu yaratan pek çok fayda sağlamaktadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

İşletmelerde uygulanan motive edici uygulamaların asıl amacı, çalışanın istekleriyle işletmenin isteklerinin ortak noktada buluşması ve bu yolla çalışanın işletme hedefleri yönünde çalışmalarını yürütürken kendine de işletme için de fayda sağlamasıdır. Bu sebeple motivasyon arttırıcı farklı uygulamalar kullanılmakta, fakat her işletmede daima benzer etki gösterebilen motivasyon uygulaması bulunmamaktadır. Motivasyonun etkisi her kişide aynı etkiyi göstermeyebilir. Çalışanların bazılarında verimlilik artış gösterirken bazılarında da azalma gözlemlenebilir (Örücü, 2008: 85).

Motivasyon işgörenlerin olmakla beraber yöneticilerin de esas sorunudur. Motivasyon başka bir deyişle işgören, işveren, lider ve yöneticileri ilgilendiren bir konudur. Bu nedenle çalışanlar kurumsal yaşam şekline geçtikten sonra daha verimli işletmeler oluşturmak için yollar denenmiş ve işgörenlerin motivasyonları nasıl arttıra bilinir sorusuna cevap aranmıştır (Şahin, 2004: 523-547).

İşletmenin hedefleri ve yöneticilerin çalışanlarına bu hedeflerin ne kadarını aştığı, çalışanların bu hedefleri ne derece uygulayarak bu faydayı sağladıkları organizasyonel motivasyonun yükselmesini sağlayabilmektedir. Yönetim, çalışanlarının sahip olduğu pozisyonları harekete geçirmenin yollarını araştırmakta ve çalışanların organizasyonel hedeflere paralel şekilde, etkili ve verimli olmasını sağlayabilmektedirler.

2.4.2. Yönetici Açısından Motivasyon

Yöneticiler, başkaları vasıtasıyla iş görenlerdir. İşin daha verimli bir formada yapılması adına personelin motivasyonunun artırılması gerekiyor. Buna göre işveren ona ait otoriteyi, yetkiyi ve sorumluluğu verimli bir biçimde kullanması ve personelin motivasyonunu artırması gerekiyor. Kendisini motive edemeyen yöneticiden çalışanın motivasyonunu artırması ve iyi performans sergilemesi beklenemez (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Personele organizasyon hedeflerini uygulama yolunda isteklendiren ve onu bu yolda özendiren yöneticidir. Yöneticiler, işletmenin içinde, motivasyona birebir ilgi duymaktadırlar.

Bir yöneticinin başarısını, çoğu zaman onunla birlikte çalışan personelin performansı ile ölçebiliriz.

2.4.3. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyonun çalışanlar açısından basit fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasından kendisini gerçekleştirme aşamasına da kapsayan çoklu aşamayı kapsıyor. (Elmacı vd, 2000).

Çalışanlar için motivasyonun önemi ise şunlardır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008):

- Bireyler arasında sağlam rekabet geliştirme
- İşgörenlerin işten ve yaşamdan tatmin olmalarını sağlamak
- İşgörenlerin yeteneklerini daha da inkişafına zemin yaratmak
- İşgörenin kreatif becerilerini geliştirmek
- İşgörenlerin genel gereksinimlerinin karşılamasına fırsatlar yaratmak.

İşletme bünyesinde işletme amaçlarına ve kişilerin isteklerine paralel yapılmış motivasyon periodu işletmenin sürekli yenilenen çevre şartlarına rahat uymasını ve beraberinde kişilerin iş sürecinde verimliliğinin artırılması ve işletmenin hedeflerine rahat ulaşabilmesine yardım etmektedir.

2.5. İK UYGULAMALARI VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yöneticiler, çalışanları kendi istedikleri ve kurumun amaçları doğrultusunda nasıl daha fazla çabaya yöneltebilirler? Çalışanların davranışlarını yönlendiren temel öğeler nelerdir? Bu ve buna benzer soruların cevapları, kişilerin motivasyon düzeyleri ile ilgilidir. İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen, ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişiye sunulan imkânlar, ihtiyaçların giderilmesini sağlar, bu ise kişinin performansında etkili olur. Örnek verilecek olursa, kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderir. Kişinin çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu ise iş tatminine ve işinden mutlu olmasını sağlar. Dolayısıyla insanın ihtiyaçları ile motivasyonu arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.

İnsan kaynakları yönetiminin temelde insan ihtiyaçlarını gidermek istediği hatırlanacak olursa bu disiplinin, bir anlamda kişiyi motive etme çabasını amaç edindiği sonucuna varılabilir. Çünkü çalışanlar ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, biz ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise işletmede "biz" değil, "ben" olgusunun yaranmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve farklı problemlere yol açacaktır. Burada unutulmaması gereken önemli bir konu çalışanların bütün arzu ve isteklerinin karşılanmasının bazen oldukça zor olmasıdır. Her şeyden önce kişinin dahil olduğu sosyal çevre ile çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması söz konusudur.

Diğer bir ifade ile insanın ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki öncelikli koşul, söz konusu ihtiyacın evrensel, toplumsal, örgütsel ya da grup düzeyinde yerleşmiş değerlere ve ortam koşullarına uygun olmasıdır. İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik İK yönetiminin sağlayacağı motivasyon düzeyi konusunda önemli bir ilke de bireydeki denge durumudur. İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütünlük teşkil etmektedir. Bu yapının temelinde de bir denge yer almaktadır. Yani organizmanın herhangi bir ihtiyacı oluştuğunda söz konusu denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin olması gerekmektedir. Bu durum

da insan psikolojisine yönelik oldukça eski temel yaklaşımlardan birisidir ve bu yaklaşım insanların, sürekli olarak sabit bir dengeye ulaşmak isteklerini savunur. Bu temel görüşten hareketle çalışanların çeşitli ihtiyaçları olduğu, bu ihtiyaçların karşılanması yönünde çaba gösterdikleri ve bu çabaları yetersiz kaldığında, yani ihtiyaçları giderilmediğinde bireyde bir dengesizlik durumu oluşmaktadır.

İşletmedeki İK organizasyonunun temel amaçlarından birisi çalışanların yaşadığı dengesizlikleri belirlemek ve bu dengesizliği çözmektir. Bu yapılamadığı takdirde kişinin yaşadığı bu dengesizlik onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz yönde etki edebilmektedir. Bu duruma en iyi örnek temel ihtiyaçların karşılanmasıdır. Örneğin acıkan kişinin beslenmesi bu konudaki dengesizliği gidermeye yöneliktir. Aynı şekilde kişinin çalıştığı işletmeden sağladığı ekonomik kazançların arzuladığı biçimde olmadığını düşünmesi de buna benzer bir dengesizlik durumu oluşturmaktadır. İlk örnekte olduğu gibi kişi, bu dengesizlik durumunu gidermek için de çeşitli yollara başvuracak, rahatsızlığını dile getirecek ve bu durumun değişmesini isteyecektir. Bunu doğrudan yapamıyorsa davranışları ile belirtecektir. Bu durumun devam etmesi ise muhtemelen bir süre sonra iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği, gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir.

Yapılan literatür taramasının sonucunda, insan kaynakları uygulamaları motivasyonu etkileme düzeylerinin incelendiği belirlenmiştir. Bu çalışmalardan bazıları ve bunların sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Şener (2009), yapmış olduğu çalışmada sınıf öğretmenlerine yönelik yapılan hizmet içi eğitimlerin onların mesleki motivasyon düzeylerine etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki hizmet içi eğitimin öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerine olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

Altok (2009) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri genel itibariyle incelemiş ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ücret yönetimi, eğitim, kariyer, iş sağlığı ve güvenliği konularının çalışan motivasyonunu etkilediği sonucuna varmıştır.

Balta (2007) da insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından ücret yönetiminin motivasyon üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapmış

ve sonucunda ücretin çalışan motivasyonundaki etkisinin oldukça önemli olduğu yargısına varmıştır.

Zakeri (1997) çalışmasında İran'da çalışan inşaat operatörlerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmıştır. Adil ücret, mali ödüller ve primlerin verilmesi, sağlıklı çalışma ortamı ve güvenlik faktörlerinin diğer faktörlerden daha önemli olduğunu bulmuştur.

Yıldız ve arkadaşları (2014) yaptıkları araştırmada Türkiye'de özelleştirilen bir kamu kuruluşunda çalışan 130 kişi ile motive edici faktörlerin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Bulgulara göre, motive edici faktörlerden ücret, çalışma koşulları ve çalışanlar arası işbirliği işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, işin kendisi, ücret ve çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması işin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır. Motivasyon boyutlarından işin kendisi ve ücret/çalışma koşulları pozitif yönde iş performansını etkilerken, ücret/çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki işbirliği negatif yönde işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Ayrıca bir bütün olarak motivasyonun, iş performansını pozitif yönde etkilerken işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Selvarajan ve Cloninger (2012) tarafından Meksikalı işgörenlere yapılan bu çalışmada, daha fazla algılanan adalet ve doğruluk seviyesinin, ileride performansı artırmak için çalışan değerlendirme memnuniyetinin ve motivasyonun daha yüksek seviyelerine götürüleceğini ileri sürülmüş ve araştırmaya dayanan sonuçlar, tahmin edilen ilişkilerin çoğuna destek sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre prosedürel adalet ve etkileşimli adalet algılarının performansı artırmak için motivasyon ile pozitif yönde ilişkisi olduğu; performansı artırmak için değerlendirme hassasiyeti ve motivasyon arasındaki ilişkisinin pozitif olduğu ve son olarak değerlendirme memnuniyeti ile performansı artırmak için motivasyon arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre başarılı bir performans değerlendirme sisteminin ile iş motivasyonuna olumlu şekilde etki ettiği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Aydın (2013) yaptığı çalışmada motivasyonu etkileyen faktörleri bir tekstil firmasında incelemiştir. Yapılan analiz sonucunda; kişisel özellikler, fiziksel

koşullar, ücret ve sosyal haklar ile firma yönetimi ve iletişim değişkenlerinin motivasyon değişkeni üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı etki yarattıkları gözlenmiştir. Takım çalışması değişkeninin ise motivasyon değişkeni üzerinde ters yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan etki yarattığı görülmüştür.

Öztürk ve Dündar (2003) tarafından yapılan araştırmada; Türkiye’de kamu çalışanlarını motive eden faktörler ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisi saptanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerde manevi ödüllerin , personelde ise, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığını saptamışlardır.

Dysvik ve Kuvaas (2011) amacı içsel motivasyonun, algılanan iş özerkliği ile iş performansı arasındaki ilişkide rolünü araştırmak olan çalışmasını hizmet sektöründe faaliyet gösteren Norveçli bir firmanın 302 işgöreni ile tamamlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; kendini raporlayan ve yönetici tarafından derecelendirilmiş iş performansını da içeren iki farklı çalışma ayarından elde edilen sonuçlar, algılanan iş özerkliği ile iş kalitesi arasındaki ilişkinin içsel motivasyonla modüle edildiğini ortaya koymaktadır. İçsel motivasyona sahip çalışanlar, yapıyı içselleştirdiklerinde ve rollerinde ve yükümlülüklerini işyerinde çevreleyen durumlarda daha iyi performans göstererek, organizasyon tarafından sunulan veya talep edilen artan sorumluluk ve istekle başa çıkıyor gibi görünmektedir. Buna karşın, düşük iç motivasyona sahip çalışanlar, algılanan iş özerkliği için daha az olumlu yanıt veriyor gibi görünmektedir. Buna göre, daha düşük seviyede iç motivasyona sahip olan çalışanlar, iyi performans sağlamak için yüksek seviyede yapı, denetçiler tarafından yardım ve dış düzenlemelere ihtiyaç duyabilirler.

Jost ve arkadaşları (2005) araştırmalarında özel ve kamu sektöründeki motivasyonu etkileyen faktörleri karşılaştırmışlardır. Özel sektörde çalışan personel için yüksek maaş motivasyonu etkileyen en önemli faktör iken; kamu işletmesinde çalışan personel için, işin çekiciliği ve farklılığının daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

Kıdak ve Aksaraylı (2009) tarafından yapılan araştırmada ise, hastane çalışanları için terfi ve tanınma faktörlerinin motivasyon açısından daha etkili olduğunu bulmuştur. gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre üzerinde; tanınma ve

terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Onay ve Ergüden (2011) tarafından yapılan diğer bir araştırma ise Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu bünyesinde çalışan toplam 195 kişiyi kapsamaktadır. Örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının değerlendirilmesi dört grup içinde sınıflandırılmıştır. Bunlar; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutsuzluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutsuzluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutsuzluktur. Araştırmada ankete katılanlara “yaptıkları işe karşı en çok kendilerini motive edecek” belirtilen 10 uygulamadan hangisini daha çok tercih ettikleri sorulmuştur. Bu uygulamalar, ekonomik, sosyal ve yönetsel araçlardan oluşmaktadır. 195 kişinin verdiği yanıtlara göre; ücret artışı (116), maddi ödüller (40), iş güvencesi (53), özel günler ve eğlenceler (10), yetki ve sorumluluk (33), çalışma şartları (69), kararlara katılım (40), terfi etmek (62), takdir edilmek (100) şeklinde işaretlemişlerdir. Yapılan araştırmada Sosyal Güvenlik Kurumu’nda çalışanları yaptıkları işte daha fazla motive olmalarını sağlayacak en önemli etkenin “ücret” ve “takdir edilme” olduğunu söylemek mümkün olabilecektir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki, yöneticilerin motivasyonu özendirici araçları ve bireye olan etkilerini çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak saptaması gerektirir. Bu bağlamda yöneticiler motivasyonun verimliliğe ve performans etkisinden yararlanabilmek için çalışanları motive edecek araçları belirlemeli ve kullanmalıdırlar.

Kovach’ın (1987), çalışanların işle ilgili istek ve ihtiyaçlarını incelemiş, işin çekiciliği, takdir edilme, iş güvenliği, çalıştığı işte yükselme olanakları, iyi gelir, çalışma koşulları, arkadaşları ve yöneticileriyle iletişim faktörlerinin öne çıktığını tespit etmiştir.

Dieleman ve arkadaşlarının (2006), Mali’de yapmış oldukları araştırmada performansın sağlık çalışanlarının motivasyonu üzerinde olumlu etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

Kanoğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada motivasyon araçlarını incelenerek çalışanın her bakımdan iş doyumunu sağlayacak konular incelenmiştir. Yeterli ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, kapasitenin tam olarak

kullanılması, eğitim, iletişim, sosyal organizasyonlar, sosyal sorumluluk gibi konular incelenmiştir.

Najafi ve arkadaşları tarafından 2009 yılında Hemedan’ da yapılan araştırmada performans ile motivasyon arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.

Ertan (2008) tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme” isimli doktora tezinde Antalya ve çevre ilçelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 402 kişi yer almıştır. İş motivasyonu boyutlarının iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiş ve sonuç olarak içsel motivasyon ve dışsal motivasyon değişkenleri görev performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Argon (2010) nitel veri toplayarak 21 akademisyen ile performans değerlendirme, motivasyon ve örgütsel adaletle ilişkin akademisyenlerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda bulguların bazıları şöyledir: Performans değerlendirmesi ve motivasyon, örgütsel yaşam için önemli kavramlardır ve birbiriyle ilişkilidir. Bu ilişki, akademik personel hakkında kişisel değişkenler (akademik personelin kişisel ve psikolojik karakterleri) ve organizasyon değişkenleri (organizasyon yöneticisi, diğer akademik personel personeli, sağlanan organizasyonel tesisler) dikkate alınarak açıklanmalıdır. Kuruluş üyeleri performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin algıları hem kendi giriş ve çıkışlarıyla hem de kurumlardaki diğer kişilerle karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma ile ilgili yargılamalar motivasyonu ve performansı etkilediğinden, örgütsel uygulamalarda adalet duygusu içinde araçsaldır. Çalışma ayrıca, devlet üniversitelerinin performans değerlendirme ve yapısal değişime dönmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırma kısmına yer verilmektedir. Bu bölümde, çalışmanın teorik bölümünde sözü geçen model ve kuramlar pratikte kullanılıp lazımi sorulara cevap aranmış ve tarif edilen ilişkinin düzeyi tanımlanmıştır. Araştırmanın sonucundaki elde edilen veriler toplatılmış ve istatistiksel neticelere ulaşmak için araştırma yöntemlerine ve istatistiksel vasıtalarla başvurulmuştur. Çalışmanın sonunda ise, amaca ulaşılmış olup tatmin edici cevaplar elde edilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada esas amaç; işletmede yönetici ve alt departmanlarda çalışan personelin, insan kaynakları uygulamalarının motivasyonlarına etkisini ölçmek ve demografik özelliklere göre değişkenliğini istatistiksel olarak analiz etmek ve bu kapsamda da temel sorunların ve çözüm önerilerinin ortaya konulabilmesini sağlamaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma; konaklama sektöründe işletmelerde insan kaynakları uygulamaları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik daha önce yapılmış benzer bir araştırmaya rastlanılmaması, işletmelerde insan kaynakları uygulamaları düzeyinin, çalışanların iş motivasyonu düzeyinin, insan kaynakları uygulamalarının iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesini sağlayacak bir çalışma olması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu anlamda işveren ve yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını artıracak yöntemler bulması açısından fayda sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ek olarak, çalışmada elde edilen verilerin yapılacak diğer çalışmalara veri ve kaynak oluşturması açısından da önem taşımaktadır.

3.3. YÖNTEM

3.3.1. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları

Çalışmanın evrenini, İzmirde faaliyet gösteren konaklama ve hizmet sektöründe bulunan beş yıldızlı ABC otelinin personeli teşkil etmektedir. Beş yıldızlı otellerin seçilmesinde esas neden, çok sayıda çalışan istihdamı sağlamaları ve kendi sektörlerinde çoğu zaman bu kurumların kurumsallaşmış olması, çalışanlara farklı motivasyon uygulamaları yapmalarıdır. Bunun yanında, anketin uygulandığı işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde motivasyonda özendirme araçları kullanılmakta olduğu da rastlanmıştır. Çalışmanın yapıldığı otelde İK müdürü ve otel yöneticilerinden işletmede çalışan kişilerin sayısına yönelik bilgi istenmiştir. Bu bilgiler ışığında, otelde tahmini 300-330 çalışanın olduğu görülmüştür. Fakat, kurum yetkilileri bu sayıda değişkenlik olduğunu, bilhassa sezonun farklı kısımlarında yoğunluk ve iş durumuna göre personel sayısında değişiklik ola bileceğini, lakin bu değişkenlikle alakalı kesin bir sayı söyleyemeyeceklerini söylemişlerdi.

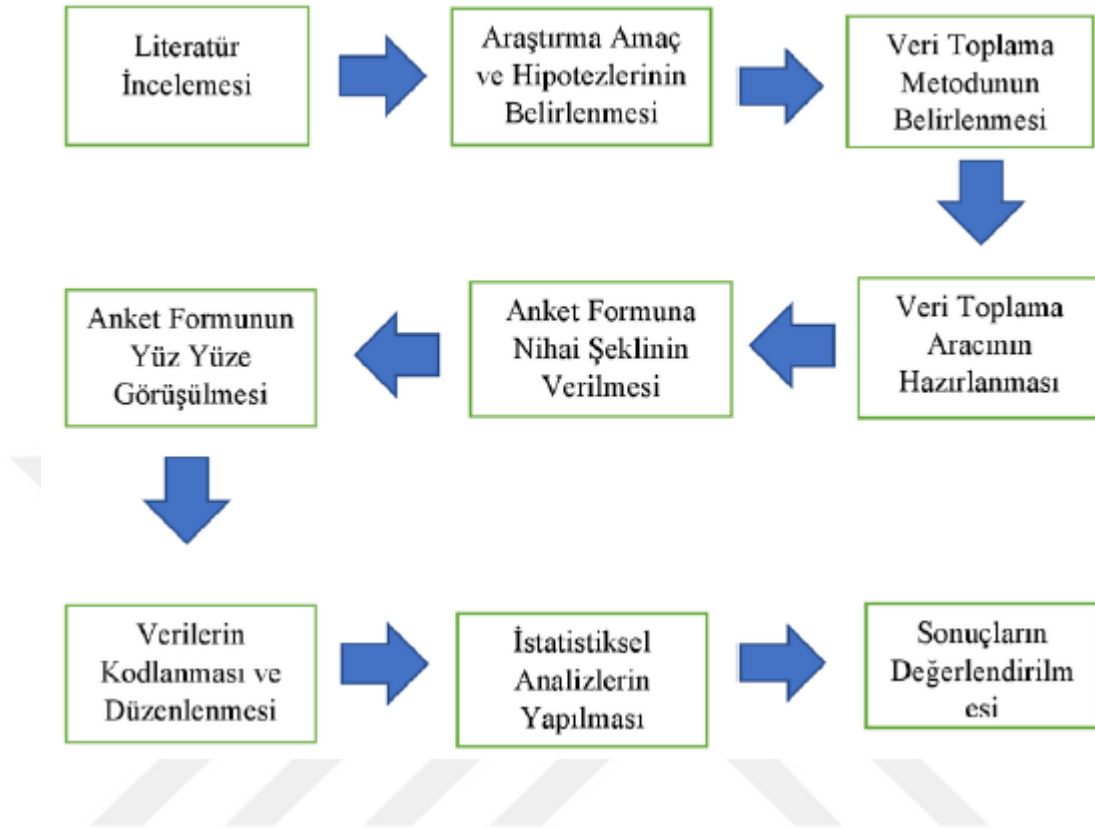
Konaklama sektöründe sıcak aylarındaki iş yoğunluğunu düşünürsek, işletmeden yüksek oranda katılım alabilmek adına, araştırmayı sezon başlangıcı olan Nisan-Mayıs aylarında uygulanmasının daha verimli olabileceğine kanaat getirilmiştir. Çalışma yapıldığı dönem işletmede yaklaşık 370 personelin olduğu görülmüştür. Bu otele payılanan 370 adet anket formunun 285'i geri dönmüştür. Bu rakamlar %77'lik anket geri dönüş oranının olduğunu göstermektedir.

Anket araştırma katılan tüm çalışanlara uygulandığından tam sayım yöntemi kullanılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi, araştırmadan elde edilmiş sonuçlarının etkili ve verimli bir biçimde uygulanmasıyla birbaşa bağlantılı olan yöntemidir. Bu sebeple araştırma metodolojisinin belirlenmesi elde edilmiş bilgilerin değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Şekil 10: Araştırmada İzlenen Metodoloji



3.3.3. Varsayımlar

Araştırmada varsayımlar şöyle belirlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ölçeklerde bulunan soruları doğru anlayıp ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır. Kullanılmış ölçme araçlarının araştırma konusu için کافی olduğu varsayılmıştır.

3.3.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı demografik bilgiler formu, İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşturulmuştur (Ek 1).

3.3.4.1. Demografik Bilgi Formu

Kişisel bilgi sorularında; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve işyerindeki çalışma süresi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

3.3.4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Bilecen (2008) tarafından yazılmış yüksek lisans tezinde kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Kodlaması 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ölçek, 52 ifadeden oluşmaktadır ve İş değerlendirme ve ücretlendirme 4 ifade (1-4. ifade), İK planlaması 6 ifade (5-10. ifade), İşgören eğitimi ve kariyer geliştirme 6 ifade (11-16. ifade), Endüstri ilişkileri 17 ifade (17-34. ifade), İş sağlığı ve güvenliği 6 ifade (35-40. ifade), Performans değerlendirme 6 ifade (41-46. ifade), İş analizleri 6 ifade (47-52. ifade) olmak üzere yedi alt boyuta sahiptir.

3.3.4.3. Motivasyon Ölçeği

Bu bölümde, çalışan motivasyonunu ölçmeye yönelik 28 ifade bulunmaktadır. Burada bulunan ifadeler Keskin’in (2008) “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Motivasyon ölçeği yüksek lisans tezinde kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçektir. Ölçek, 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Kodlama 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

3.3.5. Verilerin Toplanmasında İzlenen Yol

Çalışmada kullanılan anketler, ABC’de çalışanlara elden teslim edilmiştir. Her bir anketin doldurulma süresi ortalama 7 dakikadır.

3.3.6. Verilerin Analizi

Anket formunu oluştururken kullanılacak ölçekleri daha önce kullanılmış benzer araştırmalarda olan anket sorularından da yararlanılarak, geliştirilmiştir. Yanıtlar beşli Likert leğine göre derecelendirilmiştir.

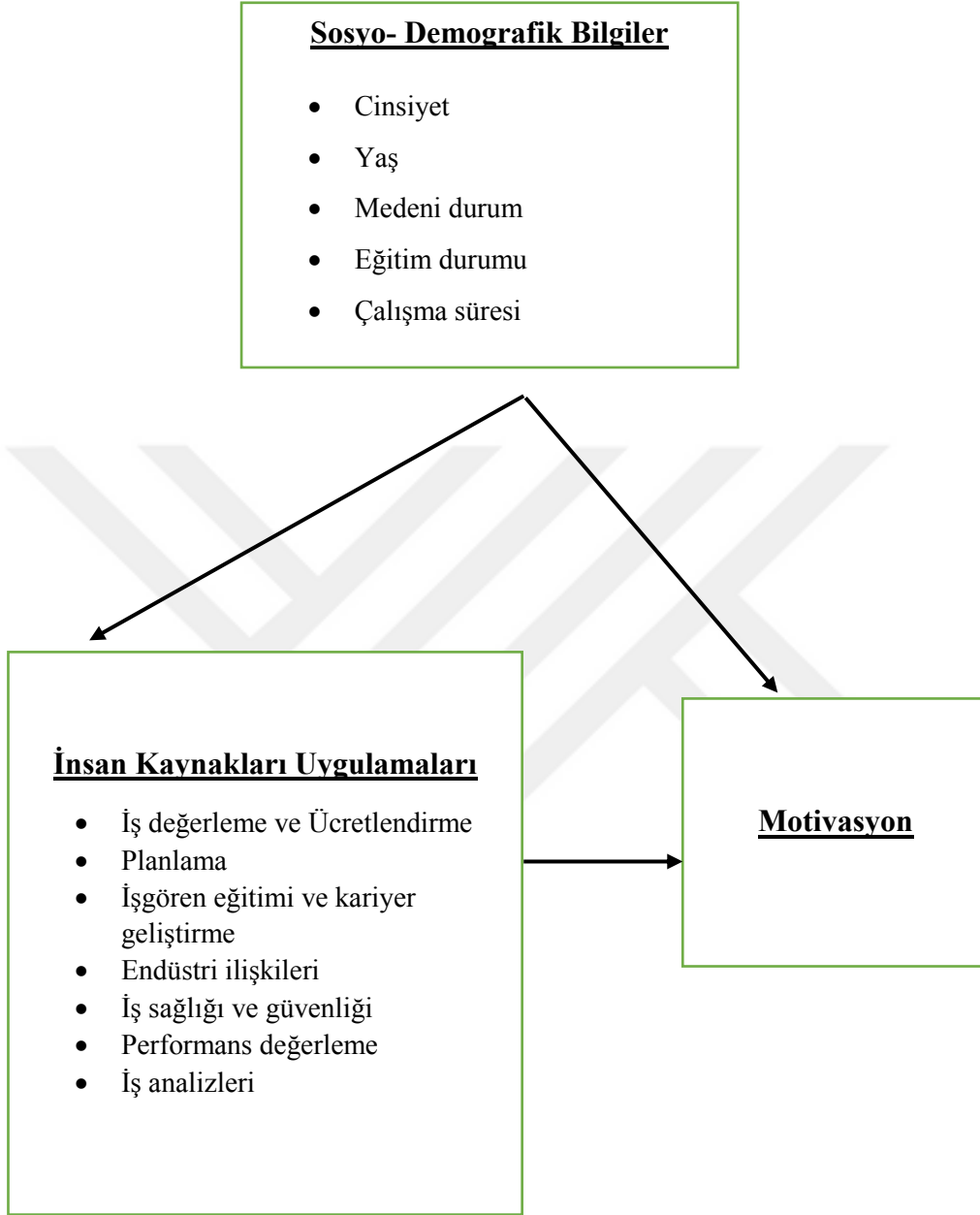
Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 24 paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağlantısız örneklemeler için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), regresyon analizi, korelasyon analizi, çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır.

3.4. ARAşTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

3.4.1. Araştırma Modeli

Araştırma Modeli olarak ilişkisel model kullanılmıştır. Oluşturulan modelle insan kaynakları uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi llmştir. Araştırma modeli şekil 11' de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

Şekil 11: Araştırmanın Modeli



3.4.2.Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu hipotezlerle ilgili alt hipotezler şunlardır:

H_{1.1}: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

H_{1.2}: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{1.3}: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{1.4}: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{1.5}: Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₂: Çalışanların motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu hipotezlerle ilgili alt hipotezler şunlardır:

H_{2.1}: Çalışanların motivasyonları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

H_{2.2}: Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{2.3}: Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{2.4}: Çalışanların motivasyonları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H_{2.5}: Çalışanların motivasyonları işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₃: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutları ile motivasyon arasında bir ilişki vardır.

H_{3.1}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme ve ücretlendirme ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3.2}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,3}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından işgören eğitimi ve kariyer geliştirme ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,4}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından endüstri ilişkileri ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,5}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,6}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3,7}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizleri ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır.

H_{4,1}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutlarından ekonomik araçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4,2}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutlarından psiko-sosyal araçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{4,3}: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır.

H₆: İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Motivasyonun boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. VERİLER VE BULGULAR

Bu kısımda, araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları yer almaktadır.

3.5.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Örneklemen Demografik Bilgileri

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	100	%35.1
Erkek	185	%64.9
Yaş		
18-25	46	%16.1
26-35	148	%51.9
36-45	47	%16.5
46-55	26	%9.1
56 ve üzeri	18	%6.3
Medeni Durum		
Evli	163	%57.2
Bekar	122	%42.8
Öğrenim Durumu		
Lise	168	%58.9
Ön lisans	32	%11.2
Lisans	83	%29.1
Yüksek lisans	2	%.7
Doktora	0	%0
İşyerinde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	36	%12.6
1-5 yıl	221	%77.5
6-10 yıl	28	%9.8
11 yıl ve üzeri	0	%0

Örneklemen % 35.1'i kadın, % 64.9'u erkek; % 16.1'i 18-25 yaş, % 51.9'u 26-35 yaş, % 16.5'i 36-45 yaş, % 9.1'i 46-55 yaş, % 6.3'ü 56 ve üstü yaş grubundadır. Örneklemen % 57.2'si evli, % 42.8'i bekar; % 12.6'sı 1 yıldan az çalışma süresine sahip iken, % 77.5'i 1-5 yıl, % 9.8'i 6-10 yıl çalışma süresine sahip olduğunu belirtmektedir. Öğrenim durumuna göre ise katılımcıların % 58.9'u lise, % 11.2 'si önlisans, % 29.1'i lisans, % .7'si yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan soru formlarından 52 maddelik insan kaynakları uygulamaları soru formunun güvenilirlik analizi, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı, 76 şeklinde bulunmuştur. 28 maddelik motivasyon soru formunun iç tutarlılık Cronbach Alpha

katsayısı ise, 63 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik düzeyleri sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeydedir.

3.5.3. Soru Formu Puanlarının Değerlendirilmesi

3.5.3.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Sorularının Puanlarının Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları uygulamalarının 7 alt boyutundan alınan puanların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo-3 de sunulmuştur.

Tablo 3: İnsan Kaynakları Uygulamaları Alt Boyutlarının Puanları

ALT BOYUTLAR	$\bar{X}$	Standart Sapma
İş değerlendirme ve ücretlendirme	3.7965	.53511
İnsan kaynakları planlaması	3.9304	.51932
İşgören eğitimi ve kariyer geliştirme	3.8661	.56233
Endüstri ilişkileri	4.1814	.33680
İş sağlığı ve güvenliği	4.6006	.41304
Performans değerlendirme	4.2433	.56318
İş analizleri	3.8830	.51935

İnsan Kaynakları Uygulamalarına ilişkin soruların ortalamalarının, orta değerden farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

3.5.3.1. Motivasyon Soru Formu Puanlarının Değerlendirilmesi

Motivasyonun 3 alt boyutundan alınan puanların ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: Motivasyon Alt Boyutlarının Puanları

ALT BOYUTLAR	$\bar{X}$	Standart Sapma
Ekonomik araçlar	4.6386	.29369
Psiko-sosyal araçlar	4.4300	.24080
Örgütsel-yönetmel araçlar	4.4533	.25776

Motivasyon sorularının ortalamalarının, orta değerdan farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Bu doğrultuda, gerçekleşen Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları Tablo 5’te sunulmaktadır.

Tablo 5: Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test)

İstatistikler										
	İş Değ.	İK Plan.	Eğitim	Endus. İliski.	İş Sağlığı	Perfor mans	İş Analizi	Ekon. Araç.	Psiko- Sos.	Örgütsel
N Kişi Sayısı	285	285	285	285	285	285	285	285	285	285
Kayıp Veri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama Değ.	3.7965	3.9304	3.8661	4.1814	4.6006	4.2433	3.8830	4.6386	4.4300	4.4533
Standart Sapma	.53511	.51932	.56233	.33680	.41304	.56318	.51935	.29369	.24080	.25776

3.5.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyonun Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.5.4.1. Demografik Değişkenlere Göre İnsan Kaynakları Uygulamaları

3.5.4.1.1. Cinsiyet ve İKY uygulamaları

Kadınların ve erkeklerin, *insan kaynakları uygulamaları* ölçeğinin alt boyutları olan iş değerlendirme ve ücretlendirme, insan kaynakları planlaması, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, iş analizleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre erkekler kadınların puanlarının, insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutları için farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Tüm boyutlar için $p>.05$).

3.5.4.1.2. Yaş ve İKY uygulamaları

Çalışanların yaş aralığının, *insan kaynakları uygulamaları* ölçeğinin alt boyutları olan iş değerlendirme ve ücretlendirme, insan kaynakları planlaması, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, iş analizleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağılantılı Örneklemeler için, Oneway ANOVA testi ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre çalışanların yaş aralığı puanlarının, insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutları için farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Tüm boyutlar için $p>.05$).

3.5.4.1.3. Medeni Durum ve İKY uygulamaları

Evli ve bekârların, *insan kaynakları uygulamaları* ölçeğinin alt boyutları olan iş değerlendirme ve ücretlendirme, insan kaynakları planlaması, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, iş analizleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre

evlilerin ve bekârların puanlarının, insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutları için farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Tüm boyutlar için $p>.05$).

3.5.4.1.4. Öğrenim Durumu ve İKY Uygulamaları

Çalışanların öğrenim durumunun, *insan kaynakları uygulamaları* ölçeğinin alt boyutları olan iş değerlendirme ve ücretlendirme, insan kaynakları planlaması, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, iş analizleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağlantılı Örneklemeler için, Oneway ANOVA testi ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre çalışanların öğrenim durumu puanlarının, insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutları için farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Tüm boyutlar için $p>.05$).

3.5.4.1.5. İşyerinde Çalışma Yılı ve İKY Uygulamaları

İşyerinde çalışma yılının, *insan kaynakları uygulamaları* ölçeğinin alt boyutları olan iş değerlendirme ve ücretlendirme, insan kaynakları planlaması, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, endüstri ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, performans değerlendirme, iş analizleri puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağlantılı Örneklemeler için, Oneway ANOVA testi ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre bu alt boyutlardan iş değerlendirme ve ücretlendirme, işgören eğitimi ve kariyer geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, iş analizleri puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Her boyut için $p>.05$). *İnsan kaynakları uygulamaları* ölçeğinin alt boyutlarından sadece insan kaynakları planlaması, endüstri ilişkileri, performans değerlendirme alt boyutlarından alınan puanların işyerinde çalışma yılına göre farklılaşma gösterdiği görülmüştür. Bu alt boyutların her üçünde 1 yıldan az çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlarda farklılaşma tespit edilmiştir. Burada insan kaynakları planlaması boyutu için $\bar{X}_1 = -0,3307$, $s_1 = .040$; endüstri ilişkileri boyutu için $\bar{X}_2 = -0,2495$, $s_2 = .013$; performans değerlendirme boyutu için $\bar{X}_3 = -0,4081$, $s_3 = .015$ farklılaşma değeri saptanmıştır.

3.5.4.2. Demografik Değişkenlere Göre Motivasyon

3.5.4.2.1. Cinsiyet ve Motivasyon

Kadınların ve erkeklerin, *motivasyon* ölçeğinin alt boyutları olan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre kadınlar ve erkeklerin puanlarının, *motivasyon* ölçeğinin alt boyutları için farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Tüm boyutlar için $p>.05$).

3.5.4.2.2. Yaş ve Motivasyon

Çalışanların yaş aralığının, *motivasyon* ölçeğinin alt boyutları olan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağılantılı Örneklemeler için, Oneway ANOVA testi ile incelenmiştir.

Veri çıktılarına göre bu alt boyutlardan ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Her boyut için $p>.05$). *Motivasyon* ölçeğinin alt boyutlarından sadece psiko-sosyal araçlar alt boyutundan alınan puanların çalışanların yaş aralığına göre farklılaştığı görülmüştür. Bu alt boyutta 56 ve üzeri yaş grubu ile diğer yaş aralıkları arasında farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Burada 56 yaş ve üzeri yaş aralığı ile 18-25 yaş aralığı için $\bar{X}_1 = 0.2947$, $s_1 = .000$; 26-35 yaş aralığı için $\bar{X}_2 = 0.2328$, $s_2 = .003$; 36-45 yaş aralığı için $\bar{X}_3 = 0.2749$, $s_3 = .001$; 46-55 yaş aralığı için $\bar{X}_4 = 0.2982$, $s_4 = .002$ farklılaşma değeri saptanmıştır.

3.5.4.2.3. Medeni Durum ve Motivasyon

Evli ve bekarların, *motivasyon* ölçeğinin alt boyutları olan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre bekar ve evlilerin puanlarının, *motivasyon*

ölçeğinin alt boyutları için farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Tüm boyutlar için $p > .05$).

3.5.4.2.4. Öğrenim Durumu ve Motivasyon

Çalışanların öğrenim durumunun, *motivasyon* ölçeğinin alt boyutları olan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağlantılı Örneklemeler için, Oneway ANOVA testi ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre bu alt boyutlardan ekonomik araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Her boyut için $p > .05$). *Motivasyon* ölçeğinin alt boyutlarından sadece psiko-sosyal araçlar alt boyutundan alınan puanların çalışanların öğrenim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür. Bu alt boyutta lise ve lisans mezunu çalışanlar arasında farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Burada psiko-sosyal araçlar boyutu için $\bar{X} = 0.1138$, $s = .005$ farklılaşma değeri saptanmıştır.

3.5.4.2.5. İşyerinde Çalışma Yılı ve Motivasyon

Çalışanların işyerinde çalışma yılının, *motivasyon* ölçeğinin alt boyutları olan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı Bağlantılı Örneklemeler için, Oneway ANOVA testi ile incelenmiştir. Veri çıktılarına göre bu alt boyutlardan psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır (Her boyut için $p > .05$). *Motivasyon* ölçeğinin alt boyutlarından sadece ekonomik araçlar alt boyutundan alınan puanların çalışanların işyerindeki çalışma yılına göre farklılaştığı görülmüştür. Bu alt boyutta çalışma süresi 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan çalışanlar arasında farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Burada ekonomik araçlar boyutu için $\bar{X} = -0.2016$, $s = .024$ farklılaşma değeri saptanmıştır.

3.5.5. Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları

Katılımcıların Motivasyon boyutları olan ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel yönetsel araçlar boyutlarını öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi (Stepwise yöntemiyle) gerçekleştirilmiştir.

3.5.5.1. Ekonomik Araçlara Yönelik Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları

Katılımcıların *ekonomik araçlar* düzeyini öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla uygulanan Regresyon Analizinin sonuçlarına göre; toplam varyansın % 5.8'ni (R kare: ,058) açıklayan bir değişkenin olduğu saptanmıştır (F=2.449; p<,001). Ekonomik araçlar düzeyini öngören bu değişken insan kaynakları planlamasıdır (t=-2.801; p<,001; β =-.189). Ekonomik araçlar düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6'da aktarılmıştır.

Tablo 6: Ekonomik Araçlar Değişkenler ve Katkıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	T	P
İnsan Kaynakları Plan.	-.189	-2.801	,005

Bu sonuçlara göre bireylerin insan kaynakları planlaması puanları yükseldikçe, ekonomik araçlar puanları azalmaktadır.

3.5.5.2. Psiko-Sosyal Araçlara Yönelik Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları

Katılımcıların *psiko-sosyal araçlar* düzeyini öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla uygulanan Regresyon Analizinin sonuçlarına göre; toplam varyansın % 16,1'ni (R kare: ,161) açıklayan üç değişkenin olduğu saptanmıştır (F=7.580; $p<,001$). Psiko-sosyal araçları öngören bu değişkenler sırasıyla bunlardır: İnsan kaynakları planlaması ($t=-2.678$; $p<,001$; $\beta=-.170$), endüstri ilişkileri ($t=3,26$; $p<,001$; $\beta=.187$) ve performans değerlendirme ($t=4.049$; $p<,001$; $\beta=.255$). Psiko-sosyal araçları öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 7'de aktarılmıştır.

Tablo 7: Psiko-Sosyal Araçlar Boyutunu Öngören Değişkenler ve Katkıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	T	p
İnsan Kaynak. Plan.	-.170	-2.678	,008
Endüstri İlişkileri	.187	3.158	.002
Performans Değerleme	.255	4.049	,000

Sonuç olarak kişilerin endüstri ilişkileri ve performans değerlendirme puanları yükseldikçe, psiko-sosyal araçlar puanları da yükselmektedir. İnsan kaynakları planlaması puanları yükseldikte ise psiko-sosyal araçlar puanları azalmaktadır.

3.5.5.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlara Yönelik Motivasyonu Belirleyen İnsan Kaynakları Uygulamaları

Katılımcıların *örgütsel ve yönetsel araçlar* düzeyini öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla uygulanan Regresyon Analizinin sonuçlarına göre; toplam varyansın % 32'sini (R kare: ,32) açıklayan bir değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır (F=4.063; p<,001). Değişime açıklık düzeyini öngören bu değişken sadece işgören eğitimi ve kariyer geliştirmedir (t=4.355; p<,001; β =,263). Değişime açıklık düzeyini öngören değişkenlerin saptanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 8'de aktarılmıştır.

Tablo 8: Örgütsel ve Yönetsel Araçlar Boyutunu Öngören Değişkenler ve Katkıları

Belirleyici Değişkenler	Beta Değerleri	T	P
İşgören Eğitimi ve Kar. Geliş.	.263	4.355	,000

Sonuç olarak kişilerin eğitim puanları arttıkça, örgütsel ve yönetsel araçlar puanları da yükselmektedir.

3.5.6. Araştırmada Kullanılan Soru Formlarının Alt Boyutlarının Kendi Aralarında ve Birbirleriyle İlişkileri

Araştırmada kullanılan soru formlarının aralarındaki ilişkiyi bulmak hedefiyle Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

3.5.6.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları Boyutları Arasındaki İlişki

İKY Uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle bağlantısını anlamak için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarının ,011 ile ,460 aralığında değiştiği tespit edilmiştir.

Uygulanan korelasyon analizleri anlamlı sonuçlar vermiştir. Aşağıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi, iş değerlendirme ile insan kaynakları planlaması arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=.460$; $p<.01$); insan kaynakları planlaması ile eğitim arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=.194$; $p<.01$); eğitim ile iş analizi arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=.233$; $p<.01$); endüstri ilişkileri ile performans değerlendirme arasında pozitif bir ilişki ($r=.176$; $p<.01$); endüstri ilişkileri ile iş analizi arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=.294$; $p<.01$); iş sağlığı ile performans değerlendirme arasında pozitif bir ilişki ($r=.453$; $p<.01$) saptanmıştır. Korelasyon testi sonuçları aşağıdaki Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	İş Değ. Ve Ücret.	İK Plan.	İş. Eğ. Ve Kar. G	End. İliş.	İş Sağ. Ve Güv.	Per. Değ.	İş Analiz.
İş Değ. Ve Ücret.		.460**	.044	.078	.104	.017	-.038
İK Plan.			.194**	.071	.015	-.011	-.048
İş. Eğ. ve Kar. G				.104	.006	.013	.233**
End. İliş.					.094	.176**	.294**
İş Sağ. ve Güv.						.453**	.027
Per. Değ.							-.033
İş Analiz.							

** $p<.01$

* $p<.05$

Tablonu incelendiğimizde; iş değerlendirme ile insan kaynakları planlaması ve iş sağlığı ile performans değerlendirme arasındaki ilişki düzeyinin zayıf olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları planlaması ile eğitim (çok zayıf); endüstri ilişkileri ile performans değerlendirme (çok zayıf); eğitim ile iş analizi (çok zayıf); endüstri ilişkileri ile iş analizi (zayıf) arasındaki ilişkilerin zayıf ve çok zayıf düzeyde olduğu görülmektedir.

3.5.6.2. Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişki

Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle bağlantısını anlamak için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları ,028 ile ,382 aralığında değişim göstermektedir. Uygulanan korelasyon analizleri anlamlı sonuçlar vermiştir. Aşağıdaki tablo da görüldüğü gibi, ekonomik araçlar ile psiko-sosyal araçlar arasında pozitif yönde bir ilişki ($r=,382$; $p<,01$); psiko-sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar arasında ise pozitif yönde bir ilişki ($r=,139$; $p<,05$); saptanmıştır. Korelasyon testi sonuçları Tablo-3.9' da görülmektedir.

Tablo 10: Motivasyon Ölçeğinin Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ekonomik	Psik. Sosyal	Örgü. ve Yönetmel
Ekonomik		,382**	,028
Psik. Sosyal			,139*
Örgü.ve Yönetmel			

* $p<,05$

** $p<,01$

3.5.6.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki İlişkiler

Öncelikle *insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve motivasyon* alt boyutları arasındaki ilişkileri anlamak için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ölçekler arası korelasyon katsayıları ,016 ile ,283 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Yapılmış analizlerin sonucunda insan kaynakları planlaması ile

ekonomik araçlar, insan kaynakları planlaması ile psiko-sosyal araçların negatif yönde ilişkide olduğu görülmüştür. Korelasyon testinin sonuçları, aşağıdaki Tablo-3.10’ da görülmektedir.

Tablo 11: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Motivasyon Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ekonomik	Psik. Sosyal	Örgü. ve Yönetsel
İş Değ. Ve Ücret.	.055	.016	-.102
İK Plan.	-.126*	-.127*	-.098
İş. Eğ. ve Kar. G	.268*	.190	-.098
End. İliş.	-.038	.030	.239**
İş Sağ. ve Güv.	.077	.132*	.073
Per. Değ.	.123*	.283**	.067
İş Analiz.	.039	.166**	.071**

* $p < ,05$

** $p < ,01$

Eğitim ile ekonomik araçlar, endüstri ilişkileri ile örgütsel ve yönetsel araçlar, iş analizi ile örgütsel ve yönetsel araçlar, iş sağlığı ile psiko-sosyal araçlar, performans değerlendirme ile ekonomik araçlar, performans değerlendirme ile psiko-sosyal araçlar, iş analizi ile psiko-sosyal araçlar arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Performans değerlendirme ile psiko-sosyal araçlar (zayıf) dışında diğerlerindeki ilişki düzeyi çok zayıf olmaktadır.

3.5.7. Hipotezlerin Testlerinin Sonuçları

Araştırma kullanılan hipotezlerinin test edildiği regresyon ve korelasyon analizinden elde edilen bulguları genel olarak değerlendirilecek olursak İK Kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının motivasyon üzerinde kabul edilebilir bir etkisi olduğu söylenebilir. Doğrulamayla ilgili detaylar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Araştırmanın Hipotez Test sonuçları

No	HİPOTEZ	SONUÇ
H	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₁	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu hipotezlerle ilgili alt hipotezler şunlardır:	KISMEN KABUL
H_{1.1}	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1.2}	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1.3}	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1.4}	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{1.5}	Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H₂	Çalışanların motivasyonları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu hipotezlerle ilgili alt hipotezler şunlardır:	KABUL
H_{2.1}	Çalışanların motivasyonları cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.	RED

H_{2.2}	Çalışanların motivasyonları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{2.3}	Çalışanların motivasyonları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	RED
H_{2.4}	Çalışanların motivasyonları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir..	KABUL
H_{2.5}	Çalışanların motivasyonları işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H₃	İKY uygulamaları boyutları ile motivasyon arasında bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H_{3.1}	H _{3.1} : İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş değerlendirme ve ücretlendirme ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{3.2}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından insan kaynakları planlaması ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{3.3}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından işgören eğitimi ve kariyer geliştirme ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{3.4}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından endüstri ilişkileri ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{3.5}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş sağlığı ve güvenliği ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{3.6}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından performans değerlendirme ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{3.7}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından iş analizleri ile motivasyonlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₄	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır	KABUL
H_{4.1}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutlarından ekonomik araçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon	

H_{4.2}	boyutlarından psiko-sosyal araçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{4.3}	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon boyutlarından örgütsel ve yönetsel araçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₅	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutları ile motivasyon boyutları arasında bir ilişki vardır	KABUL
H₆	İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₇	Motivasyonun boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte işletmelerin tecrübeli insan kaynağına ihtiyacı da aynı istikamette artmıştır. İşletmelerin rekabete ayak uydurmak istemeleri insan kaynağına olan ihtiyacını ön plana çıkarmıştır ve ekonomik koşulların değişkenliği, teknolojinin süratli gelişmesi, demografik koşulların iş dünyasında önemli yeri tutması insanın önemini daha da arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde baskı, ilk başlarda organizasyonun dış çevresinden kaynaklanmaktadır. Fakat günümüzde bu problem organizasyonun iç çevresinden meydana gelmektedir. Bu baskılardan işletme performansına pozitif etki yaratmak için insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkin kullanmak gerekmektedir.

Diğer işletme fonksiyonlarındaki gibi İKY uygulamaları dış belirsizlik ve karmaşıklıklardan beslenmektedir. Organizasyonu içine alan sistemle kaynak alışverişinde bulunma ve kendini denetleyebileceği bir ortam ayarlama, aniden çıkabilecek aksiliklerden kaçınmak adına önemlidir. Sonuç olarak İKY uygulamaları örgüt çevresinde kararlar üzerinde etkisi bulunmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi birçok uygulamayı yerine getirmektedir. Bu uygulamaların farklılık göstermesi işletmeden işletmeye değişmektedir. Uygulama şekline göre bu evreler, İşe Alım Yönetimi, Ücret Yönetimi, Endüstri İlişkileri, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Yönetimi olarak sıralanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının esas hedefi işletmeye ait olan İK çalışanlarının gelişimine katkı sağlamak, motivasyonunu arttırmak ve işletmeye bağlı bireylerin bu kurumda isdihdamını sürdürmesini sağlamaya çalışmaktır. Durum böyle olduğunda işletme İK rekabetinde rakipleri karşısında avantajlı duruma gelerek, yetenekli insan kaynağını kendine doğru çekecektir.

Hayatımızın her alanında karşılaştığımız en önemli konulardan biri olan ve çalışma hayatında başarıya etki eden en önemli faktörlerden biri de motivasyondur. Motivasyon, kişiyi veya kişileri, belli bir hedef doğrultusunda sürekli harekete geçiren çabalar toplamıdır.

Böylece, çalışan motivasyonunun artırılması, başarı, üretkenlik, iş doyumu gibi yönleri ile bireylere fayda sağlarken, düşük kapsamlı personel devir hızı, verimliliğin artırılması, tecrübeli çalışanları işletmelerine davet etme gibi yollarla da işletmeye büyük artılar sağlamaktadır. Özellikle, işletmeler büyük başarıların sadece çalışanların hedefleriyle işletme hedeflerinin uyduğu noktada elde edebileceği gerçeğini bilmelidir ve bu durum işletme açısından iş doyumu ve motivasyonun önemini daha da anlamlı kılmaktadır.

Bu yüzden çalışan motivasyonu, işletmede başarıyı sağlamak için en önemli etkenlerden biridir. Motivasyon oranı yüksek olan çalışanlar verimliliği arttırmak için fazla çaba gösterebilecek ve bu da işletmelerin gelişmesine imkan sağlayabilecektir. Çalışan motivasyonuna etki eden birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bazıları maddi, bazıları ise, manevi boyuta sahiptir.

Motivasyon gibi psikolojik bir olgunun yönetim bilimine dahil olmasında ve motivasyon açımlarının işletmelerde kullanılmasında başta birey ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere, çalışan performansının yükseltilmesi, kapasitesinin yüksek oranda kullanılması ve firma imajına olumlu katkı sağlanması gibi bir dizi amaç gözetilmektedir. Motivasyon olumlu yönde kullanıldığında hem çalışanlar hem de işletmeler bundan büyük oranda fayda sağlayabilecektir. Motive olmuş çalışanların verimlilikleri artabilecek, bu da işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecektir. Bunu sağlamak için çalışanların ekonomik, sosyal ve örgütsel olarak ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Bu açıdan çalışmada da belirtildiği gibi birçok özendirici araçtan yararlanılabilmektedir.

Bu çalışmada esas amaç; konaklama ve hizmet sektöründe bulunan işletmelerdeki yönetici ve alt departmanlar da çalışan personellerin, insan kaynakları uygulamalarının motivasyonlarına etkisini ölçmek ve demografik özelliklere göre değişkenliğini istatistiksel olarak analiz etmek ve bu kapsamda da temel sorunların ve çözüm önerilerinin ortaya konulabilmesini sağlamaktır.

Çalışma kapsamında yapılan örnek olay incelemesinde elde edilen verilerin analizi sonucunda çeşitli bilgilere ulaşılmış ve bunlara değinilmiştir.

Çalışmanın ana hipotezi olan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu analizler sonucunda görülmüş ve hipotez kabul edilmiştir.

Demografik değişkenlere göre İK uygulamaları büyük ölçüde farklılaşma göstermediği saptanmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin alt boyutlarından sadece insan kaynakları planlaması, endüstri ilişkileri, performans değerleme alt boyutlarından alınan puanların işyerinde çalışma yılına göre farklılaştığı görölmüştür. Bu alt boyutların her üçünde 1 yıldan az çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanlarda farklılaşma tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlere göre Motivasyon uygulamaları farklılaşma gösterdiği saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaş aralığının bu alt boyutlardan ekonomik araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır. Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından sadece psiko-sosyal araçlar alt boyutundan alınan puanların çalışanların yaş aralığına göre farklılaştığı görölmüştür. Bu alt boyutta 56 ve üzeri yaş grubu ile diğer yaş aralıkları arasında farklılaşma tespit edilmiştir.

Veri çıktılarına göre çalışanların öğrenim durumunun motivasyonun alt boyutlardan ekonomik araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır. Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından sadece psiko-sosyal araçlar alt boyutundan alınan puanların çalışanların öğrenim durumuna göre farklılaştığı görölmüştür. Bu alt boyutta her üçünde lise ve lisans mezunu çalışanlar arasında farklılaşma tespit edilmiştir..

Analiz sonuçlarına göre çalışanların iş yerindeki çalışma yılının bu alt boyutlardan psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar puanlarının farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır. Motivasyon ölçeğinin alt boyutlarından sadece ekonomik araçlar alt boyutundan alınan puanların çalışanların işyerindeki çalışma yılına göre farklılaştığı görölmüştür. Bu alt boyutta her üçünde çalışma süresi 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan çalışanlar arasında farklılaşma tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışma kapsamında kişisel özelliklere göre çalışanların motivasyonlarının farklılaşıp farklılaşmadığı da ortaya konulmak istenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonu ve kişisel özelliklerini inceleyen çalışmalar taranmıştır. Bu çalışmalardan bazılarını ve sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Ay ve Karakaya (2007) tarafından yürütölen çalışmada motivasyon faktörleri ve bu faktörlerin çalışanların demografik özellikleri ile etkileşimi incelenmiştir.

Çalışmanın uygulamalı kısmı Sivas'taki sağlık kurumlarına yönelik bir alan araştırması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışan motivasyonu yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, gelir ve kıdem özellikleri bakımından anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Bilegt'in (2012) yapmış olduğu çalışma örgüt kültürü ile çalışan motivasyonunun ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Ayrıca çalışmada, çalışanların kişisel özelliklerinin motivasyon düzeyleriyle ilişkisi de araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışan motivasyonu yaş, cinsiyet, medeni durum ve kıdem özellikleri bakımından farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Aydın (2013) yapmış olduğu çalışmada motivasyon faktörlerine bakış açılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiş ve cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişimlerinin, motivasyon araçlarına bakış açılarını farklılaştırmadığı sonucuna varmıştır.

Ergin (2012) yapmış olduğu çalışmada performans değerlendirme ve alt boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda performans değerlendirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu çalışmada motivasyon ile kişisel özellikler arasındaki ilişki de incelenmiştir. Sonuçlara göre motivasyon envanteri düzeyleri ile yaş, kıdem, çalışma süresi ve unvan değişkenleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Akbulut (2013), sendikalar ve motivasyon ilişkisini incelediği çalışmasında, motivasyon düzeyinin yaşa, cinsiyete, medeni duruma, öğrenim durumuna ve işletmedeki çalışma süresine göre değişkenlik göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Yusein (2013), örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışanların motivasyonlarının yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Özoral (2010) yapmış olduğu çalışmada katılımlı yönetim anlayışının motivasyon üzerine etkisini araştırmıştır. Ayrıca kişisel özellikler bakımından motivasyon düzeylerinin değişkenlik gösterip göstermediğini de araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, motivasyon; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Ekonomik araçlar düzeyini öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla uygulanan Regresyon Analizinin sonuçlarına göre; toplam varyansın % 5,8'ni

açıklayan bir değişkenin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre bireylerin insan kaynakları planlaması puanları yükseldikçe, ekonomik araçlar puanları azalmaktadır.

Psiko-sosyal araçlar düzeyini öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla uygulanan Regresyon Analizinin sonuçlarına göre; toplam varyansın % 16,1'ni açıklayan üç değişkenin olduğu saptanmıştır. Psiko-sosyal araçları öngören bu değişkenler sırasıyla bunlardır: İnsan kaynakları planlaması, endüstri ilişkileri ve performans değerlendirme. Sonuç olarak kişilerin endüstri ilişkileri ve performans değerlendirme puanları yükseldikçe, psiko-sosyal araçlar puanları da yükselmektedir. İnsan kaynakları planlaması puanları yükseldikçe ise psiko-sosyal araçlar puanları azalmaktadır.

Örgütsel ve yönetsel araçlar düzeyini öngören değişkenleri saptayabilmek amacıyla uygulanan Regresyon Analizinin sonuçlarına göre; toplam varyansın % 32'sini açıklayan bir değişkenin olduğu ortaya çıkmıştır. Değişime açıklık düzeyini öngören bu değişken sadece işgören eğitimi ve kariyer geliştirmedir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve motivasyon alt boyutları arasındaki ilişkileri anlamak için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ölçekler arası korelasyon katsayıları ,016 ile ,283 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür. Yapılmış analizlerin sonucunda insan kaynakları planlaması ile ekonomik araçlar, insan kaynakları planlaması ile psiko-sosyal araçlar negatif yönde ilişkide olduğu görülmüştür. Eğitim ile örgütsel ve yönetsel araçlar, endüstri ilişkileri ile ekonomik araçlar, endüstri ilişkileri ile psiko-sosyal araçlar, iş sağlığı ile psiko-sosyal araçlar, performans değerlendirme ile ekonomik araçlar, performans değerlendirme ile psiko-sosyal araçlar, iş analizi ile psiko-sosyal araçlar arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Performans değerlendirme ile psiko-sosyal araçlar (zayıf) dışında diğerlerindeki ilişki düzeyi çok zayıf olmaktadır.

Bu tez çalışmasında yapılan uygulama sonuçları değerlendirildiğinde, konaklama ve hizmet sektöründe bulunan işletmenin İKY uygulamalarını geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

Örgütler değiştiklerinde ya da rekabet arttığında örgüt çalışanları yeni örgütsel yapıya, belirlenen stratejiye ayak uydurmak zorunda kalırlar. Çalışanların davranış ve eylemlerin kökeninde ise yönetsel uygulamaların etkisi yatar. Bu yüzden ilk önce uygulanacak İKY politikalarının belirlenmesi gerekmektedir.

Mevcut İKY politikalarının yönetsel uygulamalara (takım çalışması, güçlendirme, v.s.) olumlu yada olumsuz etkileri gözlemlenmelidir. Bu sonuçlara göre işletmeler politikalarını yaratıcı etkiler oluşturacak şekilde değiştirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada uygulama alanı olarak konaklama sektörü işletmesi seçilmiştir. İleride yapılacak çalışmaların bu uygulama alanını genişleterek farklı hizmet sektörlerinde yapılması olabilir. Aynı zamanda konu ile ilgili farklı alanlarda yapılan araştırma sonuçlarındaki farklılıklar da araştırma konusu olarak öngörülebilir.



KAYNAKÇA

Akbulut, S. (2013). *Sendikalar ve Motivasyon İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdemir, A. ve Demirkaya, H. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Orion Kitabevi.

Akdeniz, Y. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme Ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın, O. ve Çolak, H. E. E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2): 85-114.

Aldemir, C., Ataol A. ve Budak G. (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aracı, M. (2011). *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Dönüşüm: Kayseri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Argon, T. (2010). A Qualitative Study of Academicians' Views on Performance Evaluation, Motivation and Organizational Justice. *International Online Journal of Educational Sciences*. 2(1): 133-180.

Arıgün, M. C. (2018). *Bilgi Teknolojileri Sektöründe Proje Bazlı İşlerde İnsan Kaynaklarına Yönelik Liderlik Modelinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Artut, V. (2016). *Avrupa'daki Sualtı Hokeyi Sporcularının Spora Katılım Motivasyonlarının Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataay, İ. D. ve Acar A. C. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ücret Yönetimi içinde), İstanbul: Beta Basım-Yayım.

Atila, E. (2014). *İngilizce Öğretmenlerinin ve Okutmanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişki: Ankara Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Avar, G. (2006). *İşçi Sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ay, F. A. ve Karakaya, A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 31(1): 55-67.

Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.

Bağcıoğlu, Z. (2017). *Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balta, A. T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başar, O. (2014). *Türkiye'de Sualtı Hokeyi Oynayan Sporcuların Spora Katılım Motivasyonlarının Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon Ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilegt, E. (2012). *Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.

Blunt, B. E. ve Spring, K. A, (1991). MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crossing The Sector Line Make a Difference. *Public Personal Management*.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Ceyhan, Ö. (2002). *Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı?, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (18): 120-135.

Çetin, C., Arslan, M. L., ve Dinç, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım Yayınları.

Demirkaya, G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*, USA: Pearson Education Ltd.

Dieleman, M. ve ark. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Journal of Human Resources for Health*. 4(2).

Dökünter, A. (2006). *Basın İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durmaz, M. (2002). *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Dysvik A. ve Kuvaas B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work Performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 20 (3): 367-387.

Elmacı, Orhan ve diğerleri. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi. Kütahya.

Er, H. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan kaynakları İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta.

Ergin, G. (2012). *Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasal, Uygulama*, Ankara: Todaie Yayınları.

Erkoç, S. (2018). *Tarihsel Gelişim Süreci İçerisinde Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Değişimine Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertan H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama*, Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Fındıkcı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım.

Gök, S. (2006). 21. *Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İKY*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

<http://www.whatishumanresource.com/herzberg-two-factor-theory> (02.01.2019).

Jost, T. J. ve Hunyady, O. (2005). Antecedents and Consequences of System-Justifying Ideologies. *Journal of Current Directions in Psychological Science*. 14(5).

Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İSTAÇ A.Ş. Örnek Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karha, T. K. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(1): 75-94.

- Kıroğlu, İ. (2007). *Çalışanların Sosyo-Psikolojik ve Demografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kovach, K. A. (1984). Why Motivational Theories Don't Work, S.A.M. *Advanced Management Journal*. 45(2): 54-59.
- Kozak, A. M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*. Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.
- Küçükönel, H. ve Korul, V. (2002). Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (2): 67-90.
- Mathis, R. L. ve Jackson H. J. (2011). *Human Resources Management*. USA: South Western Cengage Learning.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Najafi, L., Hamidi, Y. ve Ghiasive, M. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers ,Australian. *Journal of Basic and Applied Sciences*. 5(12): 1761-1765.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel - yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: manisasosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 221-230.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12: 277-290.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(1): 85.

Özoral, S. C. (2010). *Demokratik Yönetim Anlayışının İşletmelerde Motivasyon Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, Z. ve Dünder, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(2): 57-67.

Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*, China: Pearson Education Asia Ltd.

Robbins, S. ve Coulter, M. (2009). *Management*, New Jersey: Pearson.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulama Örnekleriyle*, Bursa: Furkan Ofset.

Saruhan, C. Ş. ve Özdemir Ö. A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Selvarajan, T. T. ve Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(15): 3063-3084.

Sezgin, A. (2010). *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji, Davranış Bilimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Sims, R. R. (2002). *Organizational Success Through Effective Human Resources Management*, USA: Greenwood Publishing Groups.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11: 523-547.

Şen, H. (2013). *Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi (Kamu ve Özel Hastane Uygulamaları)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şener, M. (2009). *Hizmet İçi Eğitimin Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şenkal, A. (1999). *Sendikasız Endüstri İlişkileri (Genel Olarak Dünya’da ve Türkiye’de)*. Ankara: Kamu İş Yayını.
- Şimşek, Ş. M. ve Öge, S. H. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Taşdemir, S. (2014). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Bilgi Teknolojileri İletişim Kurulu.
- Tayeb, M. H. (2005). *International Human Resource Management, A Multinational Company Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Telimen, O. (1978). Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri ve Önemi. *İktisadi ve Ticari Bilimler Dergisi*. 1(4): 31-35.
- Türedi, Ö. M. (2018). *Türkiye'nin Önde Gelen Girişimcilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Bakış Açısı ve Nitel Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uç, K. K. (2016). *Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Müşterilerin Memnuniyet Algıları Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Uğuz, Ö. (2018). *Bankalarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Çalışan Algıları ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluçay, S. (2016). *Ortaokullarda Görev Yapan Fen Bilimleri / Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Motivasyonlarının Yönetim Bilimi Açısından Değerlendirilmesi: İstanbul İli Kadıköy ve Ümraniye İlçelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçın, İ. (2015). *İşitme Engelli Futsal Sporcularının Başarı Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yıldırım, E., Uçkan, B. (2010). İşverenlerin Sendikasızlaştırma Modelleri ve Türkiye Örneği, *Çalışma ve Toplum*. 2 (25): 163-184.

Yıldız, S. ve ark. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 21(1): 233-249.

Yılmaz, C. (2018). *Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, R. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. *Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış*. (2010). Ankara: Detay yayıncılık, 2. Baskı.

Yusein, R. (2013). *Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Kalkan Matbaacılık.

Zakeri, M. (1997). Factors affecting the motivation of Iranian construction operatives. *Building and Environment*. 32(2): 161-166.



EKLER

**İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Sayın katılımcı,

Bu anket formu, işletmelerde insan kaynakları uygulamalarının çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Çalışmama zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hamza AHMEDOV

Dokuz Eylül Üniversitesi

Uluslararası İşletmecilik programı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ek 1: Demografik Özellikler

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. Uygun olan maddeyi işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2.Yaş Grubunuz:

18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 yaş ve üzeri ()

3.Medeni Durumunuz:

Evli () Bekar ()

4.Öğrenim Durumunuz:

Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5.İşyerinizdeki çalışma yılınız:

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()

Ek 2: İnsan Kaynakları Uygulamaları Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” skalasında değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İŞ DEĞERLEME VE ÜCRETLENDİRME					
1.Aldığım ücret miktarı, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
2.Çalıştığım işletmenin çalışanlarına prim dağıtması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
3.İşletmede yaptığım işin karşılığı olarak aldığım ücret memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
4.Çalıştığım işletmede uygulanan prim sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI					
5.Çalıştığım işletmede kurumsallaşma olması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
6.İşletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7.Çalıştığım işletmenin hedeflerinin olması ve bunların çalışanlara açıklanması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
8.Çalıştığım işletmede kurumsallaşma memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
9.Yaptığım işte yeterli iş araç ve ekipmanlarının bulunması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
10.Çalıştığım işletmede iş araç ve ekipmanlarının yeterliliği memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
İŞGÖREN EĞİTİMİ VE KARIYER GELİŞTİRME					
11.Çalıştığım işletmede	1	2	3	4	5

kariyer olanaklarının olması, benim için önemlidir.					
12.Çalıştığım işletmede kariyer olanakları memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
13.Yeteneklerimin gelişmesi ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlandığını görmem, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım işletmede yeteneklerimi geliştirebilmem ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlanması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
15.Çalıştığım işletmede eğitim olanaklarının olması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
16.Çalıştığım işletmede eğitim olanakları memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ					
17.İşletme içinde iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkiler, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
18.Yaptığım işte kendi inisiyatifimi kullanabilmem, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
19.Çalıştığım işletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...) memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
20.Çalıştığım işletmede iletişim sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
21.Çalıştığım işletmede işimle ilgili olarak her kararda kendi inisiyatifimi de kullanabilmem memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
22.İşletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser...), benim	1	2	3	4	5

için önemlidir.					
23.Çalıştığım işletmede üst yönetimin çalışan personeline güveni memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
24.Çalıştığım işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetler (servis, öğle yemeği), benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
25.Çalıştığım işletmede müzik eşliğinde çalışma , benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
26.Çalıştığım işletmede yöneticilerin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olmaları memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
27.Çalıştığım işletmede üst yönetimin çalışan personeline güvenmesi, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
28.Çalıştığım işletmede adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
29.Çalıştığım işletmede çalışırken müzik dinleme olanaklarının olması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
30.Çalıştığım işletmede iş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle olan ilişkilerim memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
31.Çalıştığım işletmedeki disiplin sistemi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
32.Çalıştığım işletmenin hedeflerinin olması ve bunların çalışanlara açıklanması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
33.Çalıştığım işletmede iyi bir iletişim sistemi olması , benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
34.Çalıştığım işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetler (servis, öğle yemeği) memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ					
35.İş güvencesi, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
36.Çalıştığım işletmedeki iş güvencesi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
37.Çalıştığım işletmede sağlanan fiziksel koşullar (ısı, hijyen, gürültü.... gibi) memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
38.Çalıştığım işletmede verilen bir takım sağlık hizmetlerinin (işyeri hekimi) sunulması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
39.Çalıştığım işletmenin fiziksel koşulların (ısı, hijyen, gürültü.... gibi) iyi olması , benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
40.Çalıştığım işletme tarafından verilen sağlık hizmetleri (işyeri hekimi) memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
PERFORMANS DEĞERLEME					
41.Çalıştığım işletmede çalışanların hatalarına karşı yönetimin tutumu memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
42.Çalıştığım işletmede iş ile ilgili önerilerimin dikkate alınması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
43.Çalıştığım işletmede üstlerden gelen takdir ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
44.Yönetimin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
45.Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
46.İşletmede yapmış olduğum hatalara karşı yöneticimin tutumu, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
İŞ ANALİZLERİ					
47.İşletme içinde farklı	1	2	3	4	5

bölümlerde çalışabilme imkanının olması, benim için önemlidir.					
48.Çalıştığım işletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkanı olması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
49.Çalıştığım işletmede işimle ilgili kararlara katılmam memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
50.Çalıştığım işletmede yetki ve sorumlulukların paylaşılması memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
51.İşletme içinde işimle ilgili beni etkileyecek kararlara katılmam, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
52.Çalıştığım işletmede iş ile ilgili önerilerimin dikkate alınması, benim için önemlidir.	1	2	3	4	5

Ek 3: Motivasyon Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” skalasında değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
EKONOMİK ARAÇLAR					
1.İşyerinde yeterli ve adil ücret dağılımı olmalıdır.	1	2	3	4	5
2.Primli ücret uygulaması çalışma isteğini ve azmini artırır.	1	2	3	4	5
3.Çalışanların kâra katılımı aidiyet hissini artırır.	1	2	3	4	5
4.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır.	1	2	3	4	5
5.Giyecek, yiyecek, yakacak, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.	1	2	3	4	5
PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR					
6. İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı çalışanlar için önemlidir.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlar genellikle çalışma programlarını kendileri yapmayı ve işleri ile ilgili kararlarda kendilerine serbestlik verilmesini arzu ederler.	1	2	3	4	5
8. İşe yeni başlayanlara yardımcı olunup, oryantasyon (uyumlama, belli bir konuda yetiştirme, eğitme) çalışmaları yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.	1	2	3	4	5
10. İşinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	1	2	3	4	5

11. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma heveslerini kamçılar.	1	2	3	4	5
12. Çalışanların yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.	1	2	3	4	5
13. Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenebilir.	1	2	3	4	5
14. Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve rekabete açık bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler ya da profesyoneller tarafından danışmanlık hizmeti verilmesi faydalıdır.	1	2	3	4	5
16. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	1	2	3	4	5
17. Çalışanlar ödül aldıkları başarılı davranışı tekrarlama eğilimindedir.	1	2	3	4	5
18. Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR					
19. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
20. Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	1	2	3	4	5
21. Çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalıdır. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
22. İşgörenlerin güvencesi için, sendikalaşmaları	1	2	3	4	5

sağlanmalıdır.					
23. Hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilebilir.	1	2	3	4	5
24. Yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermeli, iletişimi sağlamalıdır.	1	2	3	4	5
25. Çalışanlar için yeterli çalışma ortamına ve donanımına sahip olmak önemlidir.	1	2	3	4	5
26. İş güvencesi çalışanlar için çok önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
27. Psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu (bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmeleri) gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir.	1	2	3	4	5
28. Örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı ve demokratik yönetim olmalıdır.	1	2	3	4	5