

T. C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM
DALI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANSI ETKİLEYEN MOTİVASYON
FAKTÖRLERİ VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

Sinem SALİHOĞLU

2501140109

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Şelale UŞEN

Düzeltilmiş Tez

İSTANBUL - 2020

ÖZ

PERFORMANSI ETKİLEYEN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

SİNEM SALİHOĞLU

Günümüzde gelişen teknolojiyle beraber bu teknolojiyi kullanabilecek insan gücüne duyulan ihtiyaç da artmıştır. İnsana duyulan ihtiyacın artması ile motivasyon kavramı da önem kazanmıştır. Motivasyon, bir işi gerçekleştirmek için duyulan istek olduğundan yeterli şekilde güdülenmemiş olan çalışanlardan istediği verimi alamayacağını bilen işletmeler bu konuya ağırlık vermeye başlamışlardır. Burada önemli olan her bireyin aynı motivasyon faktörleri ile güdülenmeyeceğinin bilinmesi ve uygun motivasyon araçları ile kişinin ihtiyaçlarının giderilmesidir.

Çalışmanın amacı özellikle genç nesle istihdam alanı yaratan fast food (*Hızlı Hazır Yemek*) sektöründe çalışanların hangi motivasyon faktörleri ile motive olduklarını ve bu motivasyon faktörlerinin performanslarına olan katkılarını belirleyerek çalışanların motivasyonlarını artırma konusunda hem yöneticilere hem işverenlere yardımcı olabilmektir.

Bu çalışma için, Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen fast food işletmelerinin birinden seçilen 345 çalışan üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Kullanılan ölçek, çalışanların değerlendirmelerine göre ekonomik motivasyon faktörleri, örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri ve psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmuştur. Araştırma sonucunda, motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Aynı zamanda ileri sürülen 'ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörüdür' şeklindeki hipotez reddedilmiştir. Son olarak motivasyon faktörleri çalışanların demografik özelliklerine göre incelenmiş, eğitim ve ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken, diğer tüm değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Performans, Öz Değerlendirme, Hızlı Hazır Yemek (Fast Food)



ABSTRACT

MOTIVATION FACTORS AFFECTING PERFORMANCE AND THE RELATIONSHIP BETWEEN

SİNEM SALİHOĞLU

Along with the development of technology today, a need for man power that can use this technology has also increased. With the value given to human factor, the concept of motivation has also gained significance. When there is need to execute a job and employers can't get the efficiency needed from unchallenged workers, motivation is a subject that knowing businesses have started to focus their attention on.

The objective of this study is to help employers and management in the fast-food sector, who have especially created employment opportunities for the younger generation of today, in guiding them on which motivating factors these employees are driven by and how these factors have an influence on their performance as well as increasing their inspiration.

As a sample; A study among the 345 employees working at one of the leading fast-food companies in Turkey and in the World. The scale used, consists of questions aiming to expose; economical motivation factors according to assessments of employees, organizational and administrative motivation factors and relation between psycho-social motivation factors and their effects to performance. Conclusion of this study; It is clearly understood, there has been a positive connection between motivation factors according to assessments of employees and performance. The suggested idea which claims that "salary, social rights, award - premium system are most popular motivation factors among employees" is refused. Finally, motivation factors have been analyzed in relation with the employees' demographical properties and no meaningful difference appeared among all motivation factors except educational and economical ones.

Key Words: Motivation, Motivation Factors, Performance, Self-evaluation, Fast-food



ÖNSÖZ

Motivasyon gerek günlük yaşantımızda gerekse iş hayatında oldukça önemli ve beraberinde başarıyı getirmesi muhtemel bir kavramdır. Günümüzde emek yoğun teknolojiden sermaye yoğun teknolojiye geçişle beraber bu teknolojiyi kullanabilecek vasıflı insan gücüne duyulan önem de artmıştır. Bu sebeple işletmeler, piyasadaki rekabetle beraber kaliteli işgücünün öneminin farkına varmış ve insana yapılan yatırımlar artmıştır. İnsanın emeğinin alınıp satılan bir mal olmadığına farkına varılmasıyla beraber işletmeler kaliteli insan gücünü temin etme ve elinde tutmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Çalışanların eğitim seviyelerinin yükselmesi ve piyasadaki rekabetin artmasıyla birlikte çalışanları sadece ekonomik motivasyon faktörleri ile tatmin etmek yeterli olmamaktadır. Bu anlamda işletmeler çalışanların kendilerini önemli ve örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlayacak aynı zamanda sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratarak motivasyonlarını arttırmayı amaçlamaktadırlar.

Motivasyon aynı zamanda yüksek performansı ve verimliliği de beraberinde getirir. Bu anlamda motivasyonun performansı arttırıcı bir özelliği olduğunu da söylemek mümkündür. Bu çalışmanın amacı; motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiyi fast food olarak adlandırılan hızlı yemek sektöründen bir örnekle açıklamaktır.

Motivasyon tüm sektörler de önemli bir kavram olmakla beraber özellikle yaş ortalamasının düşük olduğu hızlı ve yorucu bir tempo gerektiren fast food sektöründe de önemli bir yeri vardır. Bunun bilincinde olan önemli fast food işletmeleri de çalışanlarına yaptıkları yatırımlar ile onlara hem kurumsal bağlılık kazandırmayı hem de motivasyonlarını yükselterek verimliliklerini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Çalışmada, fast food sektöründe çalışanların demografik özelliklerini ile motivasyon faktörleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Aynı zamanda motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu çalışma fast food sektöründe çalışanlarla beraber yine hizmet sektöründe gençlerin istihdam edildiği vardiyalı ve yorucu tempo gerektiren diğer sektörler de çalışanları da kapsayabilmesinden dolayı literatüre katkı da bulunması beklenmektedir.

Çalışmamda bana yardımcı olan sayın tez danışmanım Doç. Dr. ŞELELE UŞEN'e, ve yine araştırma konusunda desteğini aldığım Dr. Öğretim Görevlisi NEŞE ÇAKI hocama teşekkürlerimi sunarım.

Anket çalışmam da bana destek olan, anketleri dağıtmam da bana yol gösteren abim HAKAN SALİHOĞLU'na, bugüne kadar yaptığım her iş de olduğu gibi yüksek lisansımda da her daim arkamda duran, maddi manevi her türlü ihtiyacım da yanımda olan annem ŞENGÜL AYNURAL'a teşekkür ederim. Aynı zamanda yine araştırma sürecinde yanımda olan tüm arkadaşlarıma ve aileme de teşekkürlerimi iletirim.

Sinem Salihoğlu
İstanbul,2020

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: MOTİVASYON VE PERFORMANS

1.1. Motivasyon Kavramı ve Çeşitleri	4
1.1.1. Motivasyon Kavramı	4
1.1.2. Motivasyon Çeşitleri.....	7
1.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı	9
1.3. Motivasyon Kuramları.....	11
1.3.1. Kapsam Kuramları	12
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	12
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	16
1.3.1.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	18
1.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	19
1.3.2. Süreç Kuramları.....	21
1.3.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	21
1.3.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı	24
1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	26
1.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	28
1.4. Performans Kavramı.....	29
1.5. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı.....	31
1.5.1. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	32
1.5.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	33
1.6. Performans Değerlendirmenin Fayda ve Sakıncaları	35

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

2.1.	Motivasyonu Etkileyen Faktörler	39
2.1.1.	Ekonomik Faktörler.....	39
2.1.1.1.	Ücret Artışı	40
2.1.1.2.	Primli Ücret	41
2.1.1.3.	Ekonomik Ödüller.....	42
2.1.1.4.	Sosyal Faydalar	43
2.1.2.	Psiko-Sosyal Faktörler.....	44
2.1.2.1.	Çalışmada Bağımsızlık	45
2.1.2.2.	Sosyal Katılma	46
2.1.2.3.	Değer ve Statü	46
2.1.2.4.	Çevreye Uyum	47
2.1.2.5.	Öneri Sistemi	48
2.1.2.6.	Psikolojik Güvence.....	49
2.1.3.	Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	50
2.1.3.1.	Amaç Birliğı	51
2.1.3.2.	Yetki ve Sorumluluk Dengesi	51
2.1.3.3.	Eğitim.....	52
2.1.3.4.	Yükselme İmkânı	53
2.1.3.5.	Kararlara Katılma	54
2.1.3.6.	İletişim.....	55
2.1.3.7.	Fiziksel Çalışma Koşulları	55
2.1.3.8.	İş Genişletme ve İş Zenginleştirme	56
2.1.3.9.	Müzik Eşliğinde Çalışma	57
2.1.3.10.	İş Güvencesi	57
2.2.	Performansı Etkileyen Faktörler	58
2.2.1.	Kişisel Faktörler	59
2.2.2.	Örgütsel Faktörler	60
2.2.3.	Çevresel Faktörler	62
2.3.	Motivasyon ve Performans İlişkisi	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSI ETKİLEYEN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

3.1.	Araştırmanın Amacı	70
3.2.	Araştırmanın Önemi.....	70
3.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Seçimi.....	71

3.4.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....	73
3.5.	Veri Toplama Yöntemi	75
3.6.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	76
3.7.	İstatiksel Analiz ve Bulgular	76
3.7.1.	Katılımcıların Profilleri.....	76
3.7.2.	Kullanılan Ölçeğe Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	79
3.7.3.	Kullanılan Ölçeğe Ait Doğrulamalı Faktör Analizi	83
3.7.4.	Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	84
3.7.4.1.	Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçlarının Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	84
3.7.4.2.	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	85
3.7.4.3.	Ekonomik Motivasyon Araçlarının Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	86
3.7.5.	İleri Sürülen Hipotezlerin Test Edilmesi	87
SONUÇ		101
KAYNAKÇA.....		105
EKLER		116

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 3.1: Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri	76
Tablo 3.2: Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	76
Tablo 3.3: Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	79
Tablo 3.4: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.5: Örgütsel ve Yönetimsel Motivatörlerin Betimsel Analizi ve Güvenilirliği	85
Tablo 3.6: Psiko-Sosyal Motivatörlerin Betimsel Analizi ve Güvenilirliği	86
Tablo 3.7: Ekonomik Motivatörlerin Betimsel Analizi ve Güvenilirliği	87
Tablo 3.8: H ₁ Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	88
Tablo 3.9: H _{1.1} Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	88
Tablo 3.10: H _{1.2} Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 3.11: H _{1.3} Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları	90
Tablo 3.12: H ₂ Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları.....	90
Tablo 3.13: H ₃ Hipotezine İlişkin T Testi Analiz Sonuçları.....	91
Tablo 3.14: H ₄ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 3.15: H ₅ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 3.16: H ₆ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 3.17: H ₇ Hipotezine İlişkin T Testi Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 3.18: H ₈ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 3.19: H ₉ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 3.20: H ₁₀ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 3.21: H ₁₁ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 3.22: H ₁₂ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları.....	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil 1.2: Alderfer'in E.R.G. Teorisi.....	18
Şekil 1.3: Vroom'um Bekleyiş Kuramı	23
Şekil 1.4: Porter ve Lawler'in Beklenti Modeli.....	25
Şekil 1.5: Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	27
Şekil 2.1: Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler.....	40
Şekil 2.2: Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler.....	45
Şekil 2.3: Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	50
Şekil 2.4: Performansı Etkileyen Faktörler.....	59
Şekil 2.5: Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkin Fonksiyonu.....	67
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	75
Şekil 3.2: Doğrulamalı Faktör Analizi Model Diyagramı.....	83

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
Ae	: Aynı Eser
Age	: Aynı Geçen Eser
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
Bs	: Baskı
C	: Cilt
Çev	: Çevirmen
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed	: Editör
ERG	: Existance, Relatedness and Growth (Var olma, İlişki ve Gelişme)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
S	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ss	: Sayfa Sayısı
TMA	: Temel Bileşenler Analizi
Vd	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Motivasyon, sanayileşme döneminden sonra insan gücüne verilen değerin ve gelişen teknolojiyle birlikte bu teknolojiyi kullanacak vasıflı insana duyulan ihtiyacın artmasıyla beraber önem kazanan bir kavram olmuştur. Nitekim piyasadaki rekabet şartlarının artmasıyla vasıflı insan gücünü elinde tutmak isteyen işletmeler, çalışanlarını tatmin etmek durumunda kalmışlardır. Şöyle ki gerekli bilgi birikim ve yeteneğe sahip olursa bile çalışandan yüksek bir performans alınamayabilir. Çalışanın performansını ve verimliliğini arttırmak için motivasyon faktörleri ile motive edilmesi gerekir. Motivasyon, kişinin bir işi yapmak için duyduğu istektir. Bu anlamda iyi motive edilmemiş bir bireyden yüksek bir performans göstermesi de beklenemez.

Çalışanın hangi motivasyon faktörleri ile güdülenebileceğinin tespit edilmesi yüksek motivasyon ve performans için en önemli kriterlerden biridir. Bunun için de yöneticilerin çalışanlarıyla etkileşim içinde olması ve onları gözlemlemesi gerekir. Her çalışanın farklı ihtiyaçlara sahip olduğu farklı kültür ve ailelerden geldiği göz önünde bulundurularak aynı şekilde güdülenmeyeceğinin farkına varılması ve uygun motivasyon faktörleri ile ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekmektedir.

Günümüz de gelişen koşullar, teknolojinin ilerlemesi ile yaşanan gelişmeler ve değişimler tüketim alışkanlıklarını da değiştirmiştir. Şehirleşme ve kadınların çalışma hayatına girmesi ile birlikte zamanla yarışılır bir hale gelmiş ve kolay ulaşılabilir ürünlere olan talep arttırmıştır. Bu da bireyler de hızlı yemek yeme ihtiyacını doğurmuştur. Bu anlamda *fast food* tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla yayılmıştır. Fast food'un tercih edilme sebebi hızlı, ucuz, pratik ve doyurucu olmasıdır. Aynı zamanda batı kültürüne olan yaklaşma, dışarda yemek yeme alışkanlığının edinilmesi, kadınların çalışma hayatına atılmasıyla birlikte gelir düzeylerindeki artış, genç nüfusun artması gibi sebepler de sektörün gelişmesindeki önemli faktörlerdir.

Araştırmanın fast food sektöründe çalışanlara yönelik yapılmasının nedeni; bu sektör, eğitim ve iş tecrübesi sınırlı olan gençlerin emek piyasasına ilk defa girişlerini kolaylaştıran bir sektördür. Bu anlam da genç nüfusun fazla olduğu ülkemiz de büyük

bir istihdam alanı yaratmaktadır. Ancak yine bu sektörde işgücü devrinin yüksek, çalışan bağlılığının ve verimliliğin düşük olması sektörde bir takım sıkıntılar yaşanmasına yol açmaktadır. Söz konusu sıkıntılar ve bu sıkıntılara yol açan kaynakların varlığı dikkate alınarak yapılan araştırma da çalışanların motivasyon faktörleri ile desteklendiğinde performanslarında meydana gelecek pozitif gelişmeler ortaya konmaya çalışılmıştır. Zira performanstaki bu gelişmeler verimliliği etkileyecektir.

Çalışmanın amacı özellikle genç nesle istihdam alanı yaratan *fast food* sektöründe çalışanların hangi motivasyon faktörleri ile motive olduklarını ve bu motivasyon faktörlerinin performanslarına olan katkılarını belirleyerek çalışanların motivasyonlarını artırma konusunda hem yöneticilere hem işverenlere yardımcı olabilmektir.

Çalışmanın kapsamı; Türkiye'nin ve dünyanın en büyük fast food işletmelerinden biri olan markanın İstanbul'daki işletmecisi restoranlar dahil olmak üzere 121 restoranın da istihdam edilen çalışanlarından oluşmaktadır.

Çalışanların motivasyon faktörleri ile performans hakkındaki değerlendirmelerinin araştırıldığı bu çalışma doğrultusunda bazı hipotezler öne sürülmüştür. Çalışmanın ana hipotezi; Çalışanların değerlendirmesine göre motivasyon faktörleri ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörü belirlenecek ve motivasyon faktörleri ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenecektir. Araştırmadaki bu hipotezler anket çalışması ile elde edilecek bulgular çerçevesinde test edilecek ve SPSS 25 paket programı kullanılarak analiz edilecektir.

Araştırma sürecinde öncelikle motivasyon ve performans ile ilgili genel bir literatür çalışması yapılmış daha sonra fast food sektöründe çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasıyla elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu anlam da tez üç bölümden oluşmaktadır.

Tezin ilk bölümünde öncelikle kavramlar üzerinde durulacak ve bunlar açıklanmaya çalışılacaktır. İlk olarak “motivasyon” kavramı üzerinde durulacak

kavramının önemi, amacı ve literatürdeki başlıca motivasyon kuramları ortaya konulacaktır. Daha sonra “performans” ve “performans değerlendirme” kavramlarından bahsedilecek yine kavramın önemi ve amacına değinildikten sonra performans değerlendirmesinin fayda ve sakıncaları ele alınacaktır.

Tezin ikinci bölümünde ise, motivasyon faktörleri ekonomik, örgütsel-yönetSEL ve psiko-sosyal motivasyon faktörleri olarak üç ana başlıkta incelenecek, alt başlıkları ile açıklanacak ve fast food sektöründen örneklerle birlikte yorumlanacaktır. Daha sonra performansı etkileyen faktörler ele alınacak, son olarak motivasyon ile performans arasındaki ilişki ortaya konacaktır.

Tezin son bölümünde ise, öncelikle araştırmanın önemi, amacına değinilerek tezin hipotezleri sıralanacaktır. Daha sonra araştırmaya dahil olan çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda çalışanların demografik özellikleri açıklanacak, verilerin analiz yöntemleri ele alınacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE: MOTİVASYON VE PERFORMANS

1.1. Motivasyon Kavramı ve Çeşitleri

1.1.1. Motivasyon Kavramı

Antik çağlardan 19. Yüzyıla kadar hayvanların, akıl sahibi olan ve düşünen insan davranışlarından farklı olarak içgüdüleri ile hareket ettiği düşünülmüştür. Bu yüzyıla kadar insan davranışları 'akıl' ile açıklanır ve motivasyon gibi bir kavramdan söz edilmezdi. 1880'li yıllardan itibaren ise pek çok yazar, insan ve hayvanlar üzerinde yapılan deneyler sonucunda içgüdü görüşünü geliştirerek motivasyondan söz etmeye başlamışlardır.¹

Motivasyon, insanların ihtiyaçlarını gidermede onları tatmin edecek veya istedikleri amaca ulaştıracak davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreçte insanların ihtiyaçları değişirken diğer yandan da davranışlar da farklılıklar oluşmaktadır. Bu devamlı değişim motivasyonun dinamiğini meydana getirmektedir.² Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını giderecek bir iş ortamı yaratmak amacıyla bireyin eyleme geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve sürekliliği üzerine çabuk ve hemen yapılan etkidir.³

Motivasyonun literatürde çok farklı tanımları bulunmaktadır. Motivasyon, kişileri harekete geçiren ve bu hareketin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkulardır. Farklı bir söylemle insanları belirli durumlarda belirli davranışlara iten etkidir.⁴ Bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevresinden kaynaklı çeşitli

¹ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 2.Bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2019, s.6.

² Şebnem Akın Acuner, **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanların Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713, 2010, s.35.

³ Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, y,y, Hiperlink Yayınları, 2012, s.1.

⁴ Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, S:88, 2013, ss.99.

güdülerdir.⁵ Motivasyon, bir işi istekle yaptığımızda hissettiğimiz veya yaşadığımız duygulardır.⁶ Bir veya birden fazla bireyi belli bir amaca doğru devamlı olarak harekete geçirmek için gösterilen çabaların tümüdür.⁷ Motivasyon, belli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen kişileri koordine etmek, birbirleri ile uyumlaştırmak, yönlendirmek ve katılımcı bir hava yaratmak için sarf edilen çabadır.⁸

Tüm bu tanımlardan da yola çıkarak motivasyonun üç temel unsurundan söz etmek mümkündür. Bunlar; hedef, istek ve istikrardır. Bu durumda motivasyonu, belirlenen bir hedefi gerçekleştirebilmek amacıyla kişinin istikrarlı bir şekilde göstermiş olduğu istek ve çaba olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel açıdan motivasyon ise, bireyleri ve örgütü tatmin edecek iş ortamı hazırlayarak bireyin eyleme geçmesi için isteklendirilmesi ve etkilenmesi süreci ya da iş ile ilgili hareketi başlatan ve bu hareketin şeklini, tarafını, yoğunluğunu ve zamanını belirleyen içsel ve dışsal etkenler olarak tanımlanabilir.⁹ İş motivasyonu, çalışmanın tamamlayıcı bir tarafı olmasıyla birlikte işyerindeki çalışanın pozitif şekilde örgüte yeteneklerini para, zaman ve kaynakları yönünde harcamasıdır.¹⁰

İş hayatında motivasyon, çalışan ile çalıştıranlar arasındaki etkileşimsel bir durumdur. Bu bağlamda motivasyon, çalışanların işe başlamalarını ve devam etmelerini, sorumlu olduğu işleri istekle yerine getirmelerini sağlayan itici güç olarak tanımlanabilir.¹¹

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak motivasyonu, kişinin herhangi bir şeye karşı duyduğu istek olarak özetleyebiliriz. Örgütsel açıdan motivasyon ise, bireylerin işlerini

⁵ Edip Örucü, Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", **Yönetim ve Ekonomi**, C:15, S:1, 2008, ss.86.

⁶ Trevor Bentley, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, Çev. Onur Yıldırım, İstanbul, Hayat Yayınları, 1999, s.176.

⁷ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 11. Bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2018, s.470.

⁸ Ali Öztekin, **Yönetim Bilimi**, 4. Bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2006, s.148.

⁹ Acuner, **a.g.e.**, s.35.

¹⁰ Aydın Çivilidağ, Güçlü Şekercioğlu, "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", **Mediterranean Journal of Humanities**, 2017, ss.3, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/317807126_Cok_Boyutlu_Is_Motivasyonu_Olcegin_in_Turk_Kulturune_Uyarlanmasi, 26 Mart 2019,

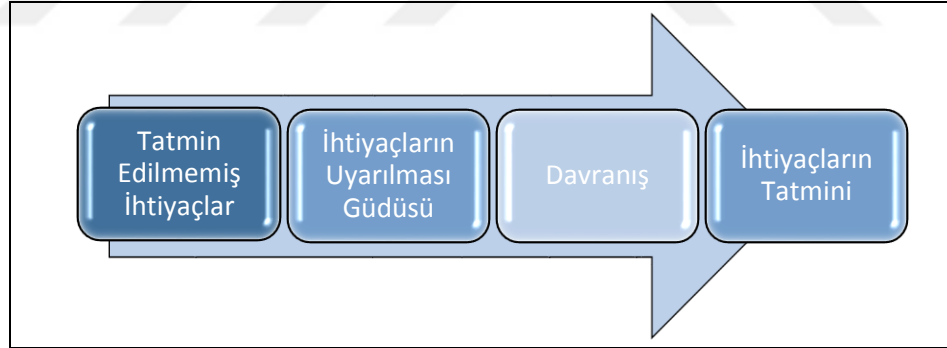
¹¹ Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s.22.

hevesle yapmalarını ve yaptıkları işten keyif almalarını sağlayan güçtür. Görüldüğü üzere, motivasyonun temelinde üç ana etken yer almaktadır. Bu etkenler¹²:

- Kişilerin yapısında bulunan ve kişinin çeşitli hareketlerde bulunmasına neden olan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel etkenler vesilesiyle davranışın şekillenmesi,
- Belli bir hedefe ulaşmak nedeniyle eylemin değerlendirilmesi,
- Kişi tarafından hedef doğrultusunda eylemin devam ettirilmesidir.

Bireyler herhangi bir şeye ihtiyaç duyduklarında bunları gidermek için bazı davranışlarda bulunurlar ve bu davranışların tatmin edilmesiyle motive olurlar. Motivasyonu bir süreç olarak ele aldığımızda, öncelikle tatmin edilmemiş bir ihtiyaçtan ve bireyin bu ihtiyacı giderme isteğinde olmasından söz edilir. Daha sonra birey bu ihtiyacı karşılamak için belli davranışlarda bulunur ve sonucunda bunu karşılayarak doyuma ulaşır. Bu döngü motivasyon süreci olarak adlandırılır.

Şekil 1.1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.232.

Örgütlerin hedefleri olduğu gibi çalışanların da kendi hedefleri vardır. İnsan davranışlarının sebeplerini açıklamaya çalışan teoriler, örgütlerin hedeflerine varabilmeleri için çalışanlarının da hedeflerini önemsemek zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Bunun nedeni ise, bireyler kendi amaçlarına hizmet edecek hareketleri gösterme eğilimindedir. Birey, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermeye yönelik bir davranışta bulunur. Davranışın sonucu ihtiyacını tatmin etmişse o ihtiyaçla ilgili

¹² Keser, a.g.e., s.6

amacına ulaşmış demektir. O halde örgütler, kendi hedeflerine varabilmek için çalışanlarının amaçlarını anlamlı hale getirmeli ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlarını motive etmelidir.¹³

1.1.2. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyonun özünü bireylerin güdülerini oluşturmaktadır. Güdüler (motiv), bireylerin davranışlarının nedenlerini, şiddetini ve yönünü oluşturan etkenlerdir. Buna göre motivler; iç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler olmak üzere dörde ayrılır.

İç Motivler, Öğrenme ile oluşmayan, insanların doğal ihtiyaç ve gereksinimlerinden kaynaklanan bilinç dışı davranışlardır. İnsanı belli ihtiyaçlarını gidermeye yönelten güdülerdir.¹⁴ Bireyler, doğaları gereği içgüdüsel olarak belirli davranışları gösterme eğilimindedirler. Bu his onlarda zaten var olan ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen davranışlardır. Belirli bir davranışın içgüdüsel olarak değerlendirilebilmesi için aşağıdaki şartları içermesi gerekir¹⁵:

- Kesin bir fizyolojik nedeni olmalıdır.
- İçgüdüye bağlı olduğu düşünülen davranışın, öğrenme süreci sonucunda değişmemesi gerekmektedir.
- İçgüdüsel olarak isimlendirilen davranışın, hayvanlar aleminde de evrensel niteliği bulunmalıdır.

Bu tip öğrenmeyi gerektirmeyen ve insanın hayatı boyu istemsizce yaptığı motivlere, nefes almak, yürümek gibi hayvanlarında yaptığı motivler örnek olarak gösterilebilir.

Fizyolojik motivler, insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli temel ihtiyaçları ile ilgilidir. Mutlaka bir şekilde tatmin edilmesi gereken bu güdüler, organizma var olduğu sürece varlıklarını devam ettirirler. Ertelenemezler. Evrensel olan bu güdüler, yaşayan bütün canlılar da var olduklarından, kalıtım yolu ile

¹³ Tunçer, a.g.e., s.91.

¹⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10 Bs., İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2005, s.41.

¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Bs., Bursa, Ezgi Kitapevi, 1996, s.132.

kazanılırlar ve diğer güdülerin temelini oluşturdıklarından birincildirler. Fizyolojik motivler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının başında bulunmaktadır.¹⁶ Herkes de var olan bu güdülerin şiddeti kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Beslenmek, barınmak, uyumak, fizyolojik güdülere örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal motivler, Bireyin içinde yetiştiği topluma bağlı olarak kendisi için önemli bulunduğu yargılardır. Burada kendisinin topluma ait olma hissiyatının yarattığı davranışlar ile sosyal kurumların kendisinde yarattığı baskıya uyma gereği ve kalabalığa ait olmanın getirdiği davranışlar vardır.¹⁷ Bunlar bireyden bireye hatta kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, saygı görmek gibi bireyleri eyleme geçiren motivasyon unsurlarıdır. Sosyal motivler, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış olabilirler.

Psikolojik motivler, İnsanların kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan veya sonradan eğitim yolu ile kazanılan toplumsal değerlerle oluşmaktadır. Bu motivler, bireylerin içyapısıyla alakalı olduklarından ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Ancak bu motivlerin sebebini anlamak oldukça zordur. Bu yönleri ile sosyal ve fizyolojik motivlerden ayrılırlar.¹⁸ Psikolojik motivleri kalıplar içerisinde değerlendirmek, bunlardan kaynaklı olan etki ve tepkileri incelemek oldukça güçtür. Farklı durumlarda değişen ve gelişen kişilik yapısı psikolojik motivlerin oluşma ve ortaya çıkma şeklini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik motivler, bazı zamanlarda kendini gösterme isteği bazı zamanlarda da bağımsız olma isteği olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁹

Motivlerin tümü, bireylerin geçmişteki yaşamları ile biçimlenerek bir bütünlük oluşturmaktadır. Bu bütünlük bireylerin davranışlarının hem sebebini hem sürekliliğini hem de istenilen şekilde yönlendirilebilmesini sağlamaktadır.

¹⁶ Ufuk Selen, "Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği", Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ, 2016, s.41.

¹⁷ Yalçın Kırdar, **Postmodern Pazarlama ve Tüketim Kültürü**, İstanbul, Moss Kitabevi, 2012, s.108

¹⁸ Emine Sabancı, "Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama", Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2013, s.26.

¹⁹ Selen, **a.g.e.**, s.43.

1.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı

Günümüzde örgütlerin, değişen ve gelişen rekabet piyasasında ayakta kalması ve başarılı olması için en temel kaynağı insandır. Bu nedenle, çalışanlar örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için bireyler maddi ve manevi motivasyon araçları ile desteklenmelidir. İnsan kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanılmazsa örgüt başarısından söz etmek mümkün değildir. Bu anlamda yöneticilerin başarısı bu motivasyon araçlarını etkin şekilde kullanmalarına bağlıdır.²⁰

Yöneticinin görevi; başarılı personeli desteklemek, ilerlemesini sağlamak, başarısız olan personelinin davranışlarını da kuruma uygun hale getirerek fayda sağlayacağı şekilde yönlendirmektir. Yöneticiler için kurum ile personel arasındaki dengeyi sağlamak zaman zaman zor olabilir. Kurumun istekleri kadar personelin istekleri de önemlidir. Bu sebeple, öncelikle personeli kuruma yönlendiren sebepleri anlamalı ve bu sebepler doğrultusunda çalışanını motive etmelidir.²¹

Yöneticiler, tüm çalışanların aynı teşviklerle motive olabileceği hatasına düşmemelidir. Motivasyon çok çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticilerin de bu ihtiyaçları gözlemlemesi, analiz etmesi ve tüm bireyler de farklılık gösterdiğini bilmesi gerekir.

Bir insanın emeği ve zamanın fiziksel varlığı satın alınabilir. Ancak yaratıcılığını, inisiyatifini, sadakatini, kuruma olan bağlılığı parayla satın alınamayacak değerler bütünüdür. Bunlar organizasyonlar içerisindeki “iyi motivasyon” olgusu ile elde edilebilir. İşveren ve çalışan tarafları arasındaki dengeyi sağlamak ve yönetimi güçlendirmenin temel yolu ve aynı zamanda en etkili hali; çalışanın şirketin hedefini ve amacını bilmesi ile olur. Bu sebeple öncelikle çalışanların çalışma motivasyonları ve gereksinimleri incelenmelidir.²²

²⁰ Tunçer, **a.g.e.**, s.93.

²¹ Eda Gündoğdu Özel, “İş Performansının Arttırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü; Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama”, Toros Üniversitesi SBE., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2018, s.4.

²² Luthans F., **Organizational Behaviour**, MCGraw- Hills Inc., 1995, s.126.

Motivasyon, insan kaynaklarını eyleme dönüştürmesi sebebiyle organizasyonlar açısından oldukça önemlidir. Yüksek motivasyon, verimlilik seviyesini arttırır ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlar. Aynı zamanda çalışanlar işlerine motive edildiklerinde daha fazla iş yapmak için de motive olurlar. Bu durumda motivasyon, performansı tanımlayan önemli bir faktördür diyebiliriz.²³

İnsanların nasıl motive olduğunu bilmek, etrafındakilerin davranışlarını ve hareketlerini anlamayı gerektirir. Bu da insanı gözlem yapmaya ve çevresindeki diğer insanları anlamaya iter. Birbirlerini tanıyan insanlar yaşadıkları sorunları rahatlıkla çözebilir dolayısıyla çalışma ortamında daha iyi ilişkiler kurabilir.²⁴

Motivasyon araçlarının önemi ülkelerin ekonomik düzeylerine göre farklılık gösterebilir. Ekonomisi güçlü devletlerdeki çalışanların para dışı unsurlarla motive oldukları söylenebilirken ekonomik seviyesi düşük olan ülkeler de çalışanlar için motivasyon faktörü daha çok maddi faktörler olarak gösterilebilir. ABD, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkeler de yapılan bir araştırma da çalışanları daha fazla ne motive eder sorusuna verilen yanıtlardan yola çıkarak stratejik emirler, daha çok bilgi edinme ve daha çok planlamaya katılma üst sıralar da yer alırken daha yüksek ücret, terfi gibi unsurlar alt sıralarda yer almıştır.²⁵

Teknolojik gelişmelerle birlikte çalışma hayatındaki insan gücüne yapılan tanımın anlamı önemli ölçüde değişmiştir. Önceleri insanlar basit bir üretim girdisi olarak algılanıyor ve üstlerine yüklenen görevi yerine getirmek zorunda bırakılıyordu. Günümüzde ise iş dünyasında sadece ekonomik ve finansal yönleri önemsemek sosyal ve psikolojik yönleri ihmal etmek eski moda bir düşünce tarzına dönüşmüştür. Artık çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan huzurlu ve istekli çalışmalarını sağlayan bir ortamda çalışan bireyler işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır.²⁶

²³ Muhammad Mohtsham Saeed, Muhammad Ali Asghar, "Examining The Relationship Between Training, Motivation and Employees Job Performance: The Moderating Role of Person Job Fit, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2012, s.179.

²⁴ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Ed. İlhan Bahar, İstanbul, Kumsaati Yayınevi, 2008, s.126.

²⁵ A.Sinan Ünsar 'v.d.', "Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:12, S:1, ss. 251.

²⁶ Peter Jones, "Customer Perceptions of Services Brands: A Case Study Of The Three Major Fast FoodRetailers In The UK", **Managment Research News**, Vol:25, 2002, s.41.

Motivasyon hem işletmenin verimliliğini arttırmayı hem de o işletmede çalışanların doyuma ulaşmasını amaçlamaktadır. Aynı zaman da işletmeye nitelikli iş gücünün çekilmesi, çalışanların verimliliklerinin ve performanslarının artırılması ve devamlılığının sağlanması, işgücü devrinin azaltılması gibi hususlar bakımından da oldukça önemli bir kavramdır.

Motivasyonun amacı harekete geçmektir. Fikirlerini hayata geçirme isteği en az bu fikirler kadar önemlidir. Amaçlarını belirleyerek motive olmak kişiye başarıyı getirir. Bu demek oluyor ki, başarılı olmak için bir hedef belirlenmeli ve ne yapılmak istendiği bilinerek bu hedefe doğru harekete geçilmelidir.

Yoğun ve yorucu bir tempo gerektirmesine rağmen en iyi hizmetin sunulmaya çalışıldığı ve üstelik bunun genç bir nesille yapıldığı fast food sektöründe motivasyon faktörlerinin etkin kullanılması oldukça önemlidir. Genellikle yaş ortalamasının düşük olduğu bu sektörde yöneticiler, çalışanlarının motivasyonlarını yüksek tutacağı ortamı onlara sağlamalıdır. Doğru kişiyi doğru istasyona yerleştirmek ve ondan en yüksek verimi almak yöneticinin görevidir. Kişiye kendi kişisel özellikleri ve yeteneklerine uygun bir iş verilmeli ve gerekli eğitimlerle işe hakimiyeti sağlanmalıdır. Örneğin, insanlarla rahat iletişim kurabilen ve güler yüzlü bir çalışanı üretim yerine kasa da müşterilerle doğrudan iletişim kurabileceği bir yere yerleştirmek hem işletme açısından hem de çalışan açısından faydalı bir hareket olacaktır.

1.3. Motivasyon Kuramları

Son iki yüz yıldır bir taraftan Deneysel Psikoloji laboratuvar deneyleriyle motivasyonun fizyolojik temelleri araştırılırken, diğer taraftan da yönetim bilimciler edinilen bulguları iş yaşamına uyarlamaya çalışmışlardır. Bunun nedeni, motivasyonun çalışanların göstermiş oldukları başarılı performansları ile örgüt içinde farklı işleri yürütürken örgüt amaçlarına ulaşmada önemli bir rol oynamasıdır. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken, çalıştıranlar ise, örgüt hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlar. Bu da her iki tarafında farklı amaçlar güttüğünü gösterir. Farklı amaçlardan kaynaklı oluşabilecek sorunların çözümü amaçlı bir çok

motivasyon kuramları ortaya atılmıştır. Bu kuramlar “*Kapsam Kuramları*” ve “*Süreç Kuramları*” olarak iki başlıkta toplanmış ve her biri kısaca açıklanmıştır.²⁷

1.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları, bireylerin içinde bulunduğu ve onları belirli yönlerde davranışlara yönelten faktörlere önem vermektedir. Bu kuramlar bireylerin sahip oldukları ihtiyaç ve güdüler ile bu güdülerin öncelik sırasını belirlemektedir. Kapsam Kuramları, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Douglas McGregor’un X ve Y Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı, McClelland’ın Başarı İhtiyaç Kuramı ve Alderfer’in ERG Kuramını içermektedir.

1.3.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham H. Maslow, “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nı 1943 yılında klinik ortamda yapmış olduğu araştırmalar neticesinde literatüre kazandırmıştır. Hümanist Psikolojinin ABD’deki öncülerinden biri olan Maslow’a göre, bireyler hayatları boyunca kendilerine bazı hedefler belirlerler ve bu hedeflerini gerçekleştirebilme doğrultusunda yaşamlarını biçimlendirirler. Kişilerin kendilerini gerçekleştirme olarak tanımlanan son hedefe ulaşabilmesi için öncelikli olarak belli bir hiyerarşik düzen içerisinde gerek duyulan ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekir.²⁸

Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla hareket ettiklerini belirten Maslow, ihtiyaçları önem sırasına göre sıralayarak bir ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşturmuştur. Maslow’a göre bireyler öncelikle ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamaklarındaki ihtiyaçlarını karşılamaya güdülenirler. Bu ihtiyaçlarını belli bir nebze de olsa karşılayan bireyler daha sonra üst sıralarda bulunan ihtiyaçlarını güdülemeye yönelirler. Bu anlamda, aç bir insan öncelikle karnını doyurma ihtiyacını karşıladıktan sonra diğer fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya girişiminde bulunacaktır.²⁹

²⁷ Önen, Tüzün, a.g.e.,s.30-31.

²⁸ Sedat Kula, Bekir Çakar, “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:6, S:12, 2015, ss.194.

²⁹ M.Hanifi Ercoşkun, Ahmet Nalçacı, “Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S:11, 2005, ss.367.

Şekil 1.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 2. Bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2019, s.54.

Maslow'un Teorisi başlıca üç varsayıma dayanmaktadır.³⁰

- İnsanlar isteyen varlıklar olduğundan ihtiyaçlar davranışlarını etkiler. Ancak etkileyenler sadece doyurulmamış ihtiyaçlardır; doyurulmuş ihtiyaçlar güdüleyici olmazlar.
- İhtiyaçlar önemine göre kolay olandan yüksek ve karmaşık olana doğru hiyerarşik olarak sıralanırlar.
- Bireyin karşılanması yüksek ve karmaşık olan ihtiyacını giderebilmesi için öncelikli olarak basit olan ihtiyacını en azından asgari düzeyde karşılayabilmiş olmalıdır.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yemek, su içmek, barınmak, cinsellik gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olarak tanımlanırlar. En temel ihtiyaçlar olan bu ihtiyaçları gidermeden bireyler diğer ihtiyaçlarını gidermek adına herhangi bir eylemde bulunmazlar.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların kısmen de olsa tatmin edilmesinden sonra güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Maslow'a göre, normal ve düzenli bir hayatta

³⁰ Keser, a.g.e., s.53.

bireylerin güvenlik ihtiyacı çocukluktan itibaren devam etmektedir.³¹ Güvenlik ihtiyacı giderilmeden birey sevgi, saygı aidiyet gibi ihtiyaçlara yönelmesi beklenilemez. Maslow'a göre, aç bir insan sevgi, saygı ihtiyacını düşünmeden karnını doyurma çabasıdayken aynı şekilde karnını doyurduktan sonra yine öncelikle güvenlik ihtiyacını gidermeden diğer ihtiyaçların kaygısını yaşamayacaktır.³²

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının bir nebze de olsa giderilmesinden sonra bireyler kendilerini güven içerisinde hissederler. Birey günlük yaşamının birçoğunu iş ortamında geçirir. Bu ortamda sosyal ilişkiler kurar ve iş arkadaşları tarafından sevilme ve kendini ortama ait hissetme gibi güdülere bağlı olarak davranışlarını şekillendirir. Maslow'a göre ait olma ve sevgi ihtiyacını tatmin edemeyen birey ücret artışı ile motive edilemez. Kabul görmek ve sevilme ihtiyacında olan birey ancak bu ihtiyacı karşılandığında motive olur.³³

Saygı İhtiyacı: Önceki ihtiyaçların bir şekilde tatmin edilmesinin ardından birey de saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı ortaya çıkar. Bu bireyin kendine saygısı ve başkalarının ona duyduğu saygı olarak iki şekilde kendini gösterir.³⁴ Başkaları tarafından önem verilmek birey için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Saygı ihtiyacına örnek olarak; statü, başkalarınca tanınma, prestij, başarılı olma gibi değerler verilebilir.

Kendini Gerçekleştirme: Piramidin en son noktası olan bu aşamada birey kendini tanıma ve gerçekleştirme ihtiyacı içerisine girmektedir. Bu ihtiyaç, bireyin kendi potansiyelini fark ederek en üst noktalara ulaşmasını ifade eder. Maslow'a göre ihtiyaçlar bireyi her zaman aynı şekilde ve şiddette motive etmez. Maslow, ortalama bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sevgi ve ait

³¹ John Adair, **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babıali Yayınevi, 2013, s.79.

³² Melik Onur Güzel, Mahmut Barakazı, "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Kapsamında İnsanların Turizm Hareketlerine Katılma Durumları Üzerine Kişisel Bir Değerlendirme", **Journal Smart**, Vol:4, 2018, ss.1002.

³³ Önen, Tüzün, **a.g.e.**, s.35.

³⁴ İnan Özalp 'v.d.', **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000, s.306.

olma ihtiyaçlarının %50'sini, saygı ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının ise ancak %10'unu tatmin edebileceğini söylemiştir.³⁵

Günümüz şartlarıyla beraber Maslow'un bu kuramı geliştirilerek bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyaına gelene kadar, piramide iki basamak daha eklenmiştir. Bunlar; “*bilme/tanıma*” ve “*estetik*” ihtiyaçlarıdır. *Bilme/tanıma ihtiyaı*, insanı anlamlı hale getiren ihtiyaçtır. Etrafında olup biteni öğrenmek isteyen insan, araştırma, okuma ve öğrenme eğilimindedir. *Estetik ihtiyaı* ise, insanları iyiye, güzele, doğruya yöneltme ihtiyaıdır. Bu durumda insanlar kötü davranışlardan uzak durarak iyiye ve doğruya yönelmek isteyeceklerdir.

İyi bir yönetici çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyerek onları uygun şekilde motive etmelidir. alışanlarının hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediğini saptayabilirse onlara o ortamı yaratarak belirli şekillerde davranmalarını sağlayabilir. Bu şekilde örgüt içerisinde ihtiyaçları tatmin edilen çalışanlar kendilerini oraya ait hissederek işine daha çok bağlanacak ve bu da verimliliği arttıracaktır.

Maslow'un bu kuramına ilişkin bir takım eleştiriler de söz konusudur. Bunlardan biri, hiyerarşik düzene göre oluşturulan ihtiyaçlar piramidinin insandan insana farklılık göstermesidir. Bazen üstteki bir ihtiyaç alttaki bir ihtiyaçtan daha önemli olabilir.³⁶ Bunlar kişinin alışkanlıklarına göre değişkenlik gösterebilir. Burada önemli olan yöneticilerin çalışanlarının hangi ihtiyaç basamağında olduğunu anlaması ve buna uygun motivasyon araçları ile onları motive etmesidir.

Fast food sektörünün en belirgin özelliği iş tecrübesi olmayan ya da az olan, yaş ortalaması küçük, orta eğitim seviyesinde olan gençlerin varlığıdır. Bu genellemeden yola çıkarsak burada çalışanların ihtiyaçlar hiyerarşisinin öncelikle ilk veya ikinci basamağını karşılamaya çalıştıklarını söyleyebiliriz. İlk kez çalışma hayatına giren bir birey ilk olarak kendi temel ihtiyaçlarını karşılama eğiliminde olacaktır. Alacağı ücretle kendini güvence altına almaya çalıştıktan sonra piramidin diğer basamakları olan ait olma sevilme ve saygı ihtiyaçlarına yönelecektir. Özellikle bu sektörde yaş ortalamasının küçük olması ve genellikle aynı yaş guruplarının istihdam edilmesi

³⁵ Selen, **a.g.e.**, s.47.

³⁶ Keser, **a.g.e.**, s.58.

bireylerde arkadaşlık kurma ve kendini ortama ait hissetme ihtiyacını ön plana çıkartacaktır. İsteddiği ortamı yakalayıp bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra aldığı terfilerle de beraber saygı görme ihtiyacı ve son olarak da kendini gerçekleştirme ihtiyacı beraberinde gelecektir. Tüm bunlar kişiden kişiye değişebilse de genel anlamda *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi* piramidinin fast food sektöründe geçerli olduğu söylenebilir.

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuram Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından sonraki en bilinen motivasyon teorisidir. "Çift Faktör Kuramı", Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırma da son derece açık ve net bir soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Araştırma sonuçları incelendiğinde, bu araştırmaya katılanların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri anları ifade ederken işin kendisi, başarıma ve sorumluluk gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. En kötü ve en az tatmin oldukları anları anlatırken ise, işle alakalı olmakla beraber iş haricindeki ücret, çalışma şartları gibi kavramları kullanmışlardır. Özetle, kendilerini tatmin olmuş hissettikleri anlar işle ilgili iken tatminsizlik yaşadıkları anlar iş dışındaki anlardır.³⁷ Bunun üzerine Herzberg güdüleme faktörlerini iki grupta toplamıştır. Bunlar; Hijyen (dışsal) faktörler ve Motivasyonel (içsel) faktörlerdir.

Motivasyonel faktörler, daha çok işin kendisi ile alakalı faktörlerdir. Bunların en önemli özelliklerinden biri bireyler üzerinde hem tatmin hem tatminsizlik yaratabilmeleridir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk gibi etmenlerden oluşan bu faktörler belli bir kabul edilebilirlik altına düştüklerinde bireylerde motivasyonsuzluğa neden olabilirler.³⁸ Bu faktörler işin olduğu esnada meydana gelmesinden dolayı doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Bireye ilerleme imkanı, sorumluluk alma, yükselme gibi olanağının tanınması iş tatminini arttıracığından bireyi başarıya doğru motive edecektir.³⁹

³⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 12.Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010, s.626.

³⁸ Kantar, *a.g.e.*, s.41.

³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 3.Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, s.115.

Hijyen Faktörleri ise, çalışma koşulları, ücret, arkadaşlık ilişkileri, işletme yönetimi, iş koşulları gibi etmenleri içermektedir. Bu faktörler gerçekleştiğinde bireyler motive olabilir. Olumsuz çalışma koşulları, düşük ücret düzeyi gibi durumlarda ise motivasyonel etki ortadan kalkmaktadır. Herzberg'e göre, bu faktörlerin pozitif olması bireyleri motive edebileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.⁴⁰

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler, bireyi mutlu eden, kendini önemli hissetmesini ve tatmin olmasını sağlayan, onu örgüte bağlayan önemli unsurlardır. Bireyin çalışma performansı bu faktörlere bağlıdır. Hijyen faktörleri ise, daha çok bireyde alt düzey ihtiyaçların giderilmesi ve iş doyumsuzluğunu engellemekte etkilidirler.⁴¹

Herzberg, motivasyonel faktörlerin bireyin işine değer katan unsurlar olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca bu faktörlerin uzun vadede iş performansını pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Hijyen Faktörleri ise, iş performansında sadece kısa vade de değişiklikler yaratmaktadır. Bir başka ifadeyle, hijyen faktörler bireyin performansına etki gösterse de bu kısa süreli olmaktadır ve birey kısa zamanda eski performansına dönmektedir.⁴²

Herzberg'in Çift Faktör Kuramına göre, bireyi sadece hijyen faktörleri ile memnun etmek mümkün değildir. Pek çok yönetici çalışanlarını, daha yüksek ücret düzeyi, sosyal sigorta gibi olgularla motive etmeye çalışmaktadır. Ancak bunlar tek başına motivasyonu arttırmada yeterli olmaz. Hijyen faktörler yalnızca motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Çalışanlar, daha fazla sorumluluk, takdir edilme gibi güdüleyici faktörler ile motivasyonlarını sağlamaktadırlar.

Ücretlerin fazla tatmin edici olmadığı uzun ve yoğun çalışma saatlerinin olduğu fast food sektöründe yöneticiler ve işletme sahipleri müşterilerle birebir etkileşimde bulunulduğundan, çalışanların yüksek motivasyonla çalışmalarına büyük önem vermektedirler. Özellikle motivasyonel faktörlere yoğunlaşılan bu sektörde çalışanlara

⁴⁰ Selen, **a.g.e.**, 48.

⁴¹ Hüseyin Alkış, "Çalışanların Performanslarının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılmasının Üzerine Bir Araştırma", Adıyaman Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman, 2001, s.42.

⁴² Türker Kurt, "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C:25, S:1, 2005, ss.290.

yükselme, sorumluluk alma, başarısını gösterebilme gibi imkanlar verilerek kendilerinin içsel motivasyonu arttırılmaya çalışılır. Pek çok fast food işletmesinde gerekli eğitimlerle beraber çalışanlara yıldız verilmektedir. Bu onların başarısını ve kıdemini gösterir. Aynı zamanda restoranlarda 'Aydın Elemanı' uygulaması da çalışanların motivasyonunu ve performansını yükselten bir uygulamadır. Çalışanlara sağlanan eğlenceli çalışma ortamı ve kurulan arkadaşlıklar gibi hijyen faktörleriyle de çalışanların örgüte bağlılıkları arttırılmaya çalışılır.

1.3.1.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Clayton Alderfer'in Maslow'un yukarıda bahsedilen kuramını basitleştirerek geliştirdiği bu kuramda, motivasyon için üç ihtiyaçtan bahseder. Bunlar; Varolma İhtiyacı (*Existence*), İlişki İhtiyacı (*Relatedness*) ve Gelişme (*Growth*)dir.

Bunlardan *varolma ihtiyacı*, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu fiziksel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, güvelik gibi ihtiyaçlar örnek olarak verilebilir. *İlişki İhtiyacı*, bireyin işyerinde veya iş dışındaki hayatında başkaları ile ilişki kurma ihtiyacını kapsar. Başkaları tarafından takdir edilme, saygı ve kabul görmek örnek olarak verilebilir. Son olarak *gelişme ihtiyacı ise*, Maslow'un teorisindeki son basamak olan kendine güven, öz saygı gibi kavramları kapsar.

Şekil 1.3: Alderfer'in E.R.G. Teorisi



Kaynak: Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s.41.

ERG kuramına göre, gelişme ihtiyacı, varlığını sürdürme ve ilişki kurma ihtiyaçlarının giderilmesine bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma vasfı kazanır. Herhangi bir basamakta ihtiyacını gidermekte başarılı olamayan birey, bir

önceki basamaktaki ihtiyacına dönerek bu ihtiyacını daha da yoğunlaştırabilir. Örneğin; sosyal ilişki ihtiyacı karşılanmamış olan birey ilgisini bir önceki basamakta bulunan var olma ihtiyaçlarına kaydırabilir. ⁴³

Maslow'un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı* ile Alderfer'in *E.R.G. Kuramı* arasındaki en önemli fark beş adımdan oluşan Maslow'un kuramını üç basamağa indirmesidir. Ayrıca Alderfer, bireyin herhangi bir zamanda üç adımdan herhangi birinin etkisi ile davranışlarını şekillendirebileceğini belirtir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar belli bir sıraya göre hareket etmezler. Birey bağlılık ihtiyacını ne kadar giderirse varoluş ihtiyacı o derece önem kazanır. Yine aynı şekilde gelişim ihtiyacını ne kadar giderirse bağlılık ihtiyacı o kadar önem kazanır. ⁴⁴

1.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

David McClelland, bireylerin farklı ihtiyaçlara yöneldiklerini ve bu ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri sürece motive olabileceklerini savunmuştur. Bu kurama göre, "insanlar ihtiyaçlarını içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yolu ile edinirler." Bu sebeple bu kurama "*Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı*" da denilmektedir.⁴⁵ Bu kazanılmış ihtiyaçlar, bireylerin olayları algılama biçimlerini etkileyen ve bireyleri belirli bir hedefe ulaşmak üzere motive eden yönelimleri ifade eder. Belirli bir ihtiyacına ulaşan kişi ulaşamayan kişiye göre farklı davranır.⁴⁶ McClelland bireyin ihtiyaçlarını başarı, sosyal yaşam ve güç ihtiyaçları şeklinde üç gruba ayırmıştır.

McClelland, başarı gösterme ihtiyacı yani kazanma güdüsünü en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgulamıştır. Bu ihtiyacın bütün kültürlerde ve sosyal çevrelerde bireyi etkilediğini vurgulamıştır. McClelland, işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, bu bireylerin başarı konusunda normal insanlara göre çok daha fazla etkilendiklerini ve motivasyonlarının çok daha fazla arttığını saptamıştır. Başarma güdüsü ile hareket eden bir iş adamı

⁴³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 4.Bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997, s.161.

⁴⁴ Önen, Tüzün, **a.g.e.**, 40.

⁴⁵ Özel, **a.g.e.**, s.7-8.

⁴⁶ Esergül Balcı Bucak, **Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri**, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992, s.90.

kar elde etmek niyetinden ziyade başarıya ulaşmak azmiyle çalışır. Onun için kar kazanmak kadar başarıya ulaşmakta önemlidir. McClelland'a göre, başarıma arzusunda olan bir birey, sorumluluk alabileceği işleri tercih etmekte, hesaplanmış risklere girmekte, şahsi ilişkilerini önemsemeksizin yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir. Başarma ihtiyacı ekonomik gelişmede büyük bir rol oynamaktadır.⁴⁷

Sosyal yaşam, ait olma ihtiyacı ise McClelland'ın üzerinde en az durduğu ihtiyaçtır. Birey toplum içerisinde var olan toplumsal bir düzen içerisinde yaşamaktadır. Bu nedenle toplumun diğer üyeleriyle de yakın ilişkiler kurmaktadır. Başarma güdüsü yüksek olan bireyler diğer insanlarla vakit geçirmeyi sevmekte, kendisini toplum içerisinde ifade etmekten hoşlanmaktadır. Aynı zamanda toplum tarafından seilmek ve benimsenmek ihtiyacıdır.⁴⁸ Burada bireyin tek başına hayatını devam ettiremeyeceği ve sosyal niteliğe sahip olmasından dolayı diğer bireylerle ilişki içerisinde bulunacağı üzerinde durulmuştur. Birey, vaktinin birçoğunu diğer insanlarla nasıl daha samimi ilişkiler kurabilirim diyerek geçiriyorsa bu bireyin bağlanma ihtiyacı o kadar gelişmiştir.⁴⁹

Güç ihtiyacı ya da diğer bir deyişle başkaları üzerinde kontrol kurma ihtiyacı fazla olan kişiler ise, güç ve otorite kaynaklarını elinde tutarak çevresindekileri etkileri altında tutmak isteyeceklerdir. Çevresel ilişkilerde etkilerini attıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Üstün olmak adına her türlü girişimde bulunacaklar ve bu da bireyleri diğerleri ile çekişme ortamına sokacaktır. Bu ihtiyacın kuvveti de kişiden kişiye değişiklik gösterebilir.⁵⁰

Bir işyerinin üst düzey yöneticisi altında çalışanları etkileyebilmek için yüksek oranda güç ihtiyacına sahip olmalıdır. Bu ihtiyaç yöneticinin şahsi amacı için değil işyerinin menfaatleri doğrultusunda kullanılmalıdır. Ayrıca güç ihtiyacı yöneticinin başkaları tarafından beğenilme ihtiyacından daha fazla seviye de olmalıdır. Yönetici altından çalışanlarının bu ihtiyaçlardan hangisini taşıdığını tespit edip personel seçme

⁴⁷ Richard M. Hodgetts, **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, 5.Bs. Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul, Der Yayınları, 2006, s.395.

⁴⁸ Robert Kreitner& Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 6. Edition, USA: McGrawhill, 2004, s.267.

⁴⁹ Keser, **a.g.e.**, s.65-66.

⁵⁰ Kantar, **a.g.e.**, s.43.

ve yerleştirme de bu verileri kullanmalıdır. Böylece bireyler ihtiyaçlarını giderebilecek duruma geldiklerinde motivasyon için gerekli alanı sağlamış olacaklardır.⁵¹

Fast food sektörü müşteriyle birebir iletişimde bulunan ve anlık reaksiyonlarla müşteri memnuniyetinin sağlanabildiği etkileşimin devamlı olduğu bir sektördür. Bu sektörde çalışan restoran müdürleri aynı zaman da hem lojistik hem üretim hem de pazarlamadan sorumludur. Bu sebeple yöneticilerin bir ekibi yönetebilecek güçte olmaları ve aynı zamanda başarıma arzusunda olmaları, seçecekleri personeli de bu kriterlerde tercih etmeleri müşteri memnuniyeti dolayısıyla verimlilik ve karlılık bakımında işletme açısından oldukça önemli bir konudur.

1.3.2. Süreç Kuramları

Süreç Kuramları, çalışanların iş tatminlerini sebeplerini ve ne şekilde oluştuklarını anlamaya çalışır. Bu kuramın ağırlık noktası, kişilerin hangi hedeflere nasıl ve ne şekilde motive olduklarıyla ilgilidir. Belirli bir davranışı sergileyen kişinin bu davranışı göstermesi veya göstermemesi nasıl sağlanabilir sorusuna cevap aranır. Süreç kuramında ihtiyaçlar bireyleri davranışa yönelten etkenlerden sadece biridir. İçsel faktörler haricinde dışsal faktörler de bireyin motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir.⁵²

Süreç Kuramları çalışanların motivasyonlarını artırarak onları yüksek performans ve verimlilikte çalışmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Aynı zamanda bu kuram, insanın davranışlarını etkileyen dışsal etkenleri inceleyip bunları en iyi şekilde nasıl kullanmamız gerektiğini ortaya koyar. Süreç Kuramı, Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı, Lawyer ve Porter Bekleyiş Değer Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaç Kuramı, Skinner'in Pekiştirme Kuramı'nı içermektedir.

1.3.2.1. Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Vroom tarafından 1960'larda ortaya konan bu kurama göre bireylerden kaynaklanan özelliklerin motivasyondaki önemine dikkat çekilir. Bu kurama göre iş ve

⁵¹ Önen, Tüzün, **a.g.e.**, 49-50.

⁵² Selen, **a.g.e.**, s.52.

görev başarısı yüksek ihtimalle, ödüllendirilmiş bir hareketin fonksiyonudur. Bu kuram da çalışanların motivasyonlarını sağlayacak ihtiyaçlarını saptamak yerine kişinin gösterdiği davranışların neticesinde beklediği ödüllere ulaşabilmek amacıyla sergilediği düşünme ve algılama süreçleri ile ilgilidir.⁵³

Vroom, bireyin çeşitli davranış şekilleri arasında karar vermek durumunda olduğunu belirtmiştir. Birey, bu çeşitli davranış şekilleri arasında seçim yapmak zorundadır. Kuram, bireyin yapacağı bu seçimleri belirlemek amacıyla ortaya çıkmıştır.⁵⁴ Vroom, değer, araçsallık ve beklenti olmak üzere motivasyonun üç faktörü olduğunu savunur;⁵⁵

- Değer (*Valence*) : Örgüt üyelerinin kazanma ihtimalindeki getirilere ve ödüllere gösterdikleri önem olarak tanımlanabilir. Ödüllere ve getirilere gösterilen önem ise bireyden bireye değişiklik gösterir.
- Araçsallık (*Instrumentality*) : Bireylerin liderler tarafında verilen görevleri ve sorumluluklarını gerçekleştirdiklerinde vaat edilen ödüle ulaşacaklarına olan inançlarıdır.
- Beklenti (*Expectancy*) : Bireylerin sarf etmiş oldukları emek sonucunda verilen görev ve sorumlulukların tamamlanabileceğine olan inançlarının şiddet derecesidir.

Şekil 1.4'de yer alan formüle göre, birey ne kadar çaba gösterirse göstereceği başaracağına olan inancı yoksa (beklenti yok), başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başaracağına inanmasıyla beraber bu başarının kendisine bir ödül getirmeyeceği düşüncesinde ise (araçsallık yok), yine motive olmayacaktır. Birey, iş başaracağına inanıyor ve bu başarı karşısında ödüllendirileceğine düşünüyor ancak ödülü beğenmiyorsa (değer yok) yine motivasyonunu sağlayamayacaktır.⁵⁶

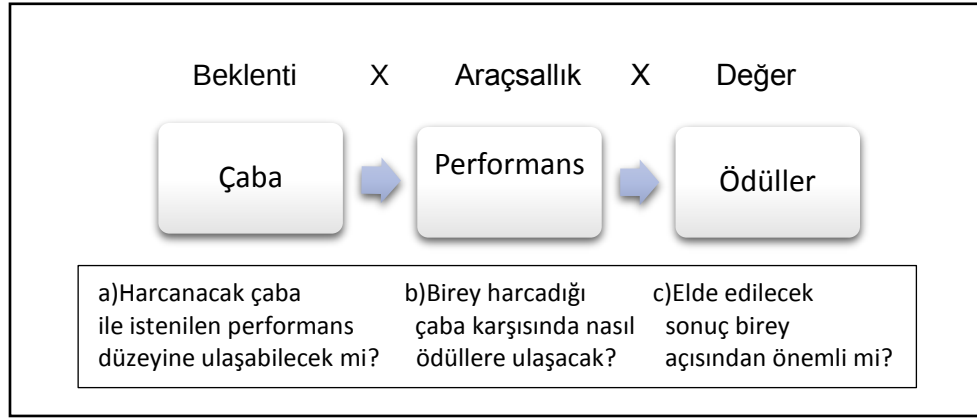
⁵³ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Adım Matbaacılık, 2007, s.226.

⁵⁴ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, 1981, s.16.

⁵⁵ S. Mustafa Önen, Hasibe Gül Kanayran, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", **Birey ve Toplum**, C:5, S:10, 2015, ss.52-53.

⁵⁶ Özel, **a.g.e.**, s.12.

Şekil 1.4: Vroom'un Bekleyiş Kuramı



Kaynak: Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 2. bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2019, s.73.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, Vroom bu Kuram'ında aşağıdaki şu üç soruya cevap aramaktadır.⁵⁷

- Harcanacak çaba ile istenilen performans düzeyine ulaşılabilir mi?(*Beklenti*),
- Birey harcadığı çaba karşısında nasıl ödüllere ulaşacak? (*Araçsallık*)
- Elde edilecek sonuç birey açısından önemli midir? (*Değer*)

Vroom'un *Bekleyiş Kuramı'nı* fast food sektöründen bir örnekle açıklamak gerekirse; bu sektör de bir çalışanın terfi almayı hedeflediğini ve bunun sonucunda da çok çalışması gerektiği düşünülürse, çalışanın bu hareketi çok çeşitli bilişsel süzgeçlerden geçirmesi gerekir. Örneğin, öncelikle çalışanın yüksek performansla çalışarak terfi alabileceği beklentisinde olmalıdır. Yani kişinin eylem sonucunda amacına ulaşacağına inanması gerekir. Eğer inanmıyorsa (değer = 0) harekete geçmeyecektir. İkinci nokta terfi alabilmek çalışan için sonucun değeri (valence) yüksek midir? Bu iki unsurun pozitif olmasına rağmen çalışan yüksek performans göstererek terfi alabilmenin kendi sağlığını olumsuz etkileyebileceğini veya çok çalışmanın sosyal hayatını azaltabileceği gibi sebeplerle olumsuz beklentisi daha yüksek ise çalışan yine motive olamayacaktır. Burada yüksek performans gösterme nedeninin terfi alabilme amacı için araçsal bir nitelik gösterdiğini söyleyebiliriz. Burada yüksek performans ikincil olumsuz sonuçlar yaratmamışsa (veya bu sonuçlar daha

⁵⁷ Keser, a.g.e., s.73.

üstün çıkmamışsa) ve arada bir diğer (araçsal) amaçlar bulunmuyorsa çalışan yüksek performans gösterecektir.

1.3.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı

Vroom'un Kuram'ına destek olarak Edward Lawler ve Lyman Porter 1967 yılında ortaya çıkardıkları bu kuramla, Vroom'un modelini geliştirerek performans ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dikkat çekmişlerdir. Ödüllendirme adaletini ve rol çatışması kavramlarını kurama katmışlardır.⁵⁸

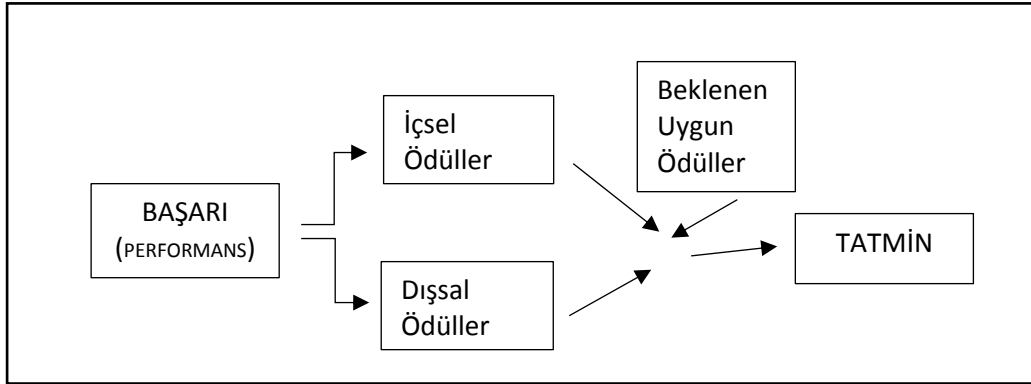
Bu Kuram'a göre güdülenme, tatmin ve performans üç farklı değişkendir ve daha önceki fikirlerin aksine birbiri ile ilişki içerisindedirler. Kuram'da ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmıştır. İçsel ödüller bireye yönelik ödüller, dışsal ödüller ise organizasyonu ilgilendiren ödüllerdir. İşletmeler de güdülenme ile alakalı araştırmaların temel amacı performans ile iş tatmini arasında herhangi bir bağ olup olmadığı ile incelemektir.⁵⁹

Lawler ve Porter'ın Kuramı'nın ilk bölümü Vroom'un Kuramı ile benzerlik gösterir. Bireyin motive olma derecesini valence ve bekleme etkilemektedir. Ancak bu kuram'da bireyin yüksek bir çaba göstermesi iyi bir performans sergileyebileceği anlamına gelmez. Burada araya giren iki değişkenden söz edilir. Biri, bireyin gerekli ölçüde yeteneğe ve işi yapabilme bilgisine sahip olmalı. Birey gösterdiği tüm çabaya rağmen ihtiyaç duyulan donanım ve yetenekten yoksunsa yeterli performansı gösteremeyecektir. Diğer ise, bireyin kendisi için algıladığı rolüdür. Her çalışanın iyi bir performans gösterebilmesi için uygun bir role sahip olması gerekmektedir. Aksi halde, rol çatışmaları yaşanarak, çalışanın göstereceği performans olumsuz olarak etkilenebilir. Bu sebeple çalışanların görev tanımları oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklarını netleştirerek oluşabilecek rol çatışmalarının önüne geçilmelidir.

⁵⁸ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 13.Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.577.

⁵⁹ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 2.Bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1998., s.118.

Şekil 1.5: Porter ve Lawler'in Beklenti Modeli



Kaynak: Füsün Karaman, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, İstanbul, 2010, s.51.

Fast food sektöründe uygulanan “yıldız” uygulaması ile çalışanlar kendi içerisinde yetki ve sorumluluğun kimde olduğunu bilir. Bu da oluşabilecek rol çatışmalarının önüne geçer. Ayrıca yöneticiler çalışanlara görev dağılımı yaparken sadece gösterdikleri performansı değil kişilik özelliklerini de dikkate almalıdır. Dışa dönük ve yüksek enerjili çalışanlar müşterilerle daha sıcak ilişkiler kurularak satışların arttırılabilmesi adına servis bölümünde çalıştırılmalıdır.

Gösterilen bilgi ve beceri sonucunda oluşan performans sonucunda birey ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır; içsel ödüller, bireyin kendini gerçekleştirme geliştirme veya yararlı bir iş yapma sonucunda elde ettiği tatmin olma duygusu iken, dışsal ödüller, ücret, terfi, statü gibi örgütün kendine sağladığı ödüllerdir.⁶⁰ Burada bireyler kendi performanslarını meslektaşlarının performansları ile kıyaslar ve kendi performansının nasıl bir ödülle eşdeğer olduğunu bilir. Çalışanın aldığı ödül algılanan ödülден az ise, birey tatmin olmayacaktır. Burada yöneticilerin adil bir ödüllendirme politikasına sahip olması beklenmektedir.

Sonuç olarak, çalışan kazandığı ödüllerin algılanan ödül adaletini karşılaması durumunda tatmin olacak, karşılamaması durumunda ise tatminsizlik yaşayacak ve durumun da ödülün değerinde yaratacağı etki ile bireyin daha sonraki göstereceği çabayı olumsuz şekilde etkileyecektir.

⁶⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.Bs., İstanbul, Arıkan Basım, 2005,s.652.

1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams'ın Amerika'da yaptığı araştırmalar sonucunda, ödül adaletinin çalışanların motivasyonları açısından oldukça önemli olduğu sonucuna varmıştır. Bireyler örgüte, eğitim, zeka, deney, toplumsal statü gibi girdiler kazandırır. Girdiler, çalışanlar tarafından gösterilen performans, çaba, işe hakim olma, yetkinlik gibi hususları içermektedir. Birey de bunun karşılığında örgütten ödül kazanır. Bunlarda çıktılar olarak tanımlanır ve ödüllere örnek olarak; ücret, terfi, prim, ikramiye, yetki kazanımı verilebilir. Çalışanlar, girdiler ve çıktılar arasında mukayese yaparak eşitliği veya eşitsizliği anlarlar.⁶¹

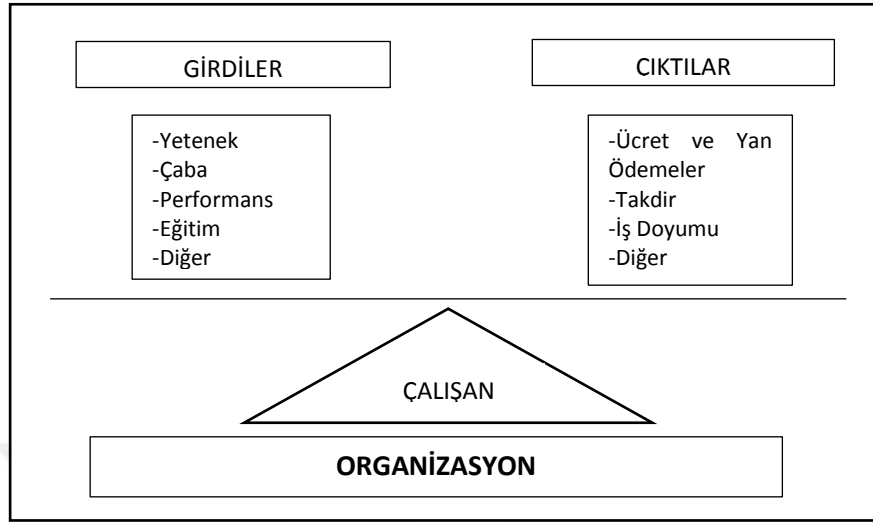
Bu kuram da bireyler, kendi yaptıkları iş karşılığında bekledikleri ödül ile benzer işi yapan diğer bireylerin ödülleri karşılaştırır ve eğer bunda bir adaletsizlik olduğunu düşünüyorsa motivasyonu düşer. Adams'ın eşitlik teorisinde dört temel kavram bulunmaktadır;⁶²

- **Kişi:** Eşitliği veya eşitsizliği algılayan şahıs.
- **Diğer Kişi:** Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan şahıs.
- **Ödüller:** Kişinin çalışması sonucunda kazandığı ücret, statü, iyi çalışma koşulları.
- **Katkılar:** Kişinin işine kazandırdığı eğitim, zeka, deneyim, emek gibi özelliklerdir.

⁶¹ Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1975, s.16.

⁶² Keser, **a.g.e.**, s.78.

Şekil 1.6: Adams'ın Eşitlik Kuramı



Kaynak: Levent Önen, Burak Tüzün, **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s.53.

Çalışanlar, öncelikle kendilerini değerlendirirler daha sonra başkalarını değerlendirirler. Bu değerlendirmelerin sonucunda bir yargıya vararak karşılaştırma yaparlar ve nihayetinde eşitlik ya da eşitsizlik yargısına varırlar. Eğer çalışan yaptığı değerlendirmelerin sonunda eşitsizlik sonucuna varıyorsa birtakım davranışlarını değiştirebilir. Bu davranışlar;⁶³

- Kişi çabasını azaltarak kendi girdilerini değiştirir.
- Kişi kendi çıktılarını değiştirmeye çalışabilir. (Ücret artışı isteyebilir.)
- Kişi algısını değiştirmeye çalışır.
- Kişi diğer kişiye karşı algısını değiştirmeye çalışır. (Kendi işini diğer kişinin işinden daha eğlenceli bulabilir.)
- Kişi kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi savunma mekanizmalarını değiştirir. (İlerleyen zamanlarda eşitsizliğin giderileceğine kendisini inandırır.)
- Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşır. (İşi bırakır veya devamsızlık yapmaya başlar.)

⁶³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 14.Bs.,Ed. ve Çev. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2016, s.221.

Bu kuramı benimseyen bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi için, çalışanlarının göstermiş oldukları çabaya karşılık eşit şekilde ödüllendirme yapmalıdır. Bireyin adaletsiz bir durumu algılaması durumunda motivasyonunun düşeceğini bilen yönetici, onları değerlendirirken adil ve objektif bir tutum sergilemelidir.

Eşitlik Kuramı'nın savunduğu adalet kavramı fast food sektöründe çalışanlar için de çok önemlidir. Özellikle beden gücünü kullanarak yorucu tempoda müşteri memnuniyeti için çalışan ekip üyeleri adil şekilde ödüllendirilme beklentisindedir. “*ayın elemanı*” ve “*performans değerlendirme*” gibi çalışanların ödüllendirildiği uygulamalarda, işletmeler bu kişiyi belirlerken hakkaniyetli davranmalıdır. Aksi takdir de ekibin motivasyonu olumsuz şekilde etkilenecek ve bu da müşteriye yansacaktır.

1.3.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen Kuram'a göre, bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Kendisine ulaşılması güç hedefler koyan bireyler, ulaşılması basit hedefler koyan bireylere oranla daha yüksek performans gösterecek dolayısıyla daha yüksek motivasyonla çalışacaktır.⁶⁴

Locke'a göre *Amaç Kuramı*'nın başlıca iki önermesi vardır; Birincisi, bireylerin kendisi için koymuş olduğu amaçlar çoğunlukla kendisinin davranışlarını yönlendirir. Birey bütün enerjisini kendisine belirlemiş olduğu amaca yönelik harcar. Böylece başarısına etki eden güdüsel etmenler, bireyin amacı ve niyetidir. İkincisi ise; Örgütün dışarıdan kullanmış olduğu özendiriciler, bireylerin amaç ve niyetlerine etki ederek onların başarılarında etkili olur. Diğer bir ifadeyle, özendirici faktörler ile bireyin arasındaki ilişki, bireylerin kendilerine belirlemiş oldukları amaçlarla gerçekleşmekte ve bu amaçlar ilişkide aracı rolü üstlenmektedir.⁶⁵

Locke, amaçların davranışları etkilediği dört özellikten bahseder.⁶⁶

⁶⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 15.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2014, s.750.

⁶⁵ Keser, *a.g.e.*, s.80.

⁶⁶ Önen, Tüzün, *a.g.e.*, s.62.

- Amaçlar, dikkati ve hareketi bireyin hedefe varacağına inandığı davranışa yönlendirir.
- Amaçlar, bireyi daha fazla çaba göstermesi için harekete geçirir,
- Amaçlar, ısrarcılığı arttırır; böylece birey amaca varabilmek için yapılması gereken davranışlara daha çok vakit ayırır,
- Amaçlara ulaşabilmek için bireylerin geliştirdikleri stratejiler motivasyonu arttırır.

Kuram'daki en önemli kavramlardan biri de geribildirimdir. Çalışanlar göstermiş oldukları performans karşısında geribildirim aldıklarında motivasyonlarının arttığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur. Bu teori de, amaçların yerine getirilmesinde önemli bir role sahip olan geribildirim, bireyin davranışlarında yol gösterici bir etkidir.⁶⁷ Locke bu kuramı'nın, bir motivasyon teorisi olmaktan ziyade, motivasyon tekniği olarak değerlendirilmesinin uygun olacağını; böylece yöneticilerin bu teoriden yeterince yararlanabileceklerini vurgulamıştır.⁶⁸

Bazı fast food işletmelerinde, merkez tarafından belirlenen ürünlerin satışının artırılması için restoranlar arası yarışma yapılır. Bir dönem aralığı belirlenir ve belirlenen bu zaman içerisinde istenen ürünün en çok satışını yapmayı başaran restoranlar dönem sonunda ilan edilir. Sıralamaya giren işletmeler ekipleriyle birlikte çeşitli ödüllerle ödüllendirilir. Yaratılan bu rekabet ortamı hem performansı hem de verimliliği arttırır. Burada yöneticinin en önemli görevi, belirlenen hedefi gerçekleştirebilme ve başarma arzusu ile ekibini motive etmektir.

1.4. Performans Kavramı

Performans, kişinin sahip olduğu potansiyel veya gerçek bilgi, beceri ve yeteneklerini amacına veya beklentisine ulaşabilmek adına ne ölçüde kullanabildiğini ifade eden bir tanımdır. Diğer bir ifade ile kişinin mevcut kapasitesini bir işi belli bir zaman aralığı içerisinde başarı ile tamamlayabilmek için kullanabilme yüzdesidir.⁶⁹ İşlevsel olarak tanımlanmasın da ise, işin gereği olarak daha önceden kararlaştırılan

⁶⁷ Eren, a.g.e., s.560.

⁶⁸ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2006, s.14.

⁶⁹ Oktay Yıldız 'v.d.', "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması", **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, C:23, S:1, 2008, ss.240.

ölçüleri karşılayabilecek şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilir.⁷⁰

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirirken elde ettiği sonuçlar olup, bu sonuçlar olumlu ise, çalışanın kendisine verilen görevi başarıyla gerçekleştirdiği anlamına gelir ve çalışanın yüksek performans gösterdiği izlenimine ulaşılır. Sonuçların olumsuz olma durumunda ise, çalışanın yeterli performansı gösteremediği ya da başarılı olmadığı sonucuna ulaşılır.⁷¹ Performans, bireyin sorumluluklarını arttıran, amaç ve hedeflerini belirleyen, vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir. Performans, yöneticisinden en alt çalışanına kadar belirli bir standartta başarı gösterilmesidir.⁷²

Performans kavramı ile alakalı pek çok araştırma yapılmasına rağmen literatür de ortak bir tanım olmadığı görülmüştür. Performans, her işletmenin misyonu ve belirlemiş oldukları stratejiler doğrultusunda kendi hedeflerine uygun şekilde belirlenmeli ve performans sonuçları ile bu sonuçların elde edilmesinde kullanılan kaynakların derecelendirilmesi, amaçlanan noktaya ulaşma derecesi, belli bir amaca yönelik gerçekleştirilen hareketin sonucu olarak tanımlanabilir.⁷³

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin gurubun veya işletmenin, o iş ile hedefledikleri amaca yönelik olarak nereye ulaşabildikleri; diğer bir deyişle neyi başarabildiklerinin miktar ve kalite bakımından ifadesidir.⁷⁴ Performans, üretim araçları ve faktör miktarları ile üretim adedi arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Performans, var olan kaynaklar ile en fazla üretimi gerçekleştirebilme çabasıdır. Diğer bir ifade ile görevin getirmiş olduğu sorumluluk bakımından daha

⁷⁰ Gülten Eren Gümüştekin, Bircan Öztemiz, "Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:14, S:1, 2005, ss.280.

⁷¹ Hüseyin Özgen, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Bs., Adana, Nobel Kitabevi, 2013, s. 209.

⁷² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, 2.Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008, s.2.

⁷³ Ender Tunçer, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2006, s.5.

⁷⁴ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005, s.77.

önce belirlenmiş olan kıstasları karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve hedefin gerçekleşme oranıdır.⁷⁵

1.5. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

Örgütlerin belirlenmiş olan hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve yer aldıkları sektörde rekabet gücünü arttırabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek performans, hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. İşini düzgün bir şekilde yerine getirmek ve iyi bir başarı göstermek, kişiler için bir gurur ve tatmin kaynağı olmasının yanında; yüksek performans, daha fazla gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önemli olan pek çok iş sonucunun da temel koşuludur⁷⁶.

Bu amaçla yapılan performans değerlendirme, bireyin yeteneklerini, gücünü, alışkanlıklarını, hareketlerini ve benzer özelliklerini diğer bireylerle karşılaştırmak üzere yapılan bir ölçüm sistemidir. Performans değerlendirme, örgütteki çalışanların belli bir dönem içerisindeki çalışmalarının veya yeteneklerinin daha önceden belirlenmiş bir kritere göre sistemli olarak değerlendirilmesi ve çalışanların ileride henüz ortaya çıkmamış olan potansiyellerinin çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme özetle, çalışanların işlerini ne ölçüde düzgün yaptıklarını, eksik yönlerini ve kendilerinde var olan gelişmeye açık potansiyellerini tespit etmeye yönelik çabaların tümüdür.⁷⁷ Performans değerlendirmeyi kısaca, işletmenin daha fazla büyüyüp gelişebilmesi için çalışanlarının yeteneklerini anlamasını sağlayan bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

Performans değerlendirme, 1800'lü yılların sonlarına kadar, çalışanların, fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranış ve hareketlerinin ölçülmesine dayanıyordu. Yüz yıl sonra benzer olan bu etkenlerin birçoğunun ölçülmesi ile performans değerlendirme kriterlerin de değişiklik olmuştur. 1950'lerin sonlarına doğru performans ile meslek araçları arasında kurulan ilişki ile 1960'larda davranışa

⁷⁵ Burcu Ada, "Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.1.

⁷⁶ Atilla Yelboğa, "Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:2, Haziran 2006, s. 200.

⁷⁷ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003, s.274.

bağlı kriter ölçekleri daha geçerli olmuştur. 1970'lerden günümüze kadar ise, uzmanlar tarafından yöneticilerin kontrolü altındaki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur.⁷⁸

1.5.1. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, insan kaynaklarının en önemli unsurlarındandır. Performans değerlendirme; bireyin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki eğilimini belli başlı özelliklere göre analiz etme ve başarabilme düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.⁷⁹

Performans değerlendirme hem çalışanlar hem de yöneticiler için önemlidir. Çalışanlar için önemi; örgütte çalışan ile çalışmayan, başarılı olan ile olmayan arasındaki fark bu sayede belirleneceğinden yaptığı işin karşılığını görmek isteyen çalışanlar açısından motivasyon sebebi olacaktır. Ayrıca, performans değerlendirme ile çalışanlar kendilerini düzeltme ve geliştirme imkanı bulacaktır.⁸⁰

Performans değerlendirmesi, işletmeler de yöneticilerin doğru karar vermeleri ve bunun nihayetinde örgütün başarısının artırılması ve kuruluşundaki amacına ulaşılabilmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda, geçmişte yapılmış olan işlerin değerlendirilip işletmenin eksikliklerini tespit etmesi ve bu eksiklikleri gidermesi, performansı etkileyen faktörlerin belirlenip bunların kontrol altına alınması ve kaynakların bunlara göre yeniden şekillendirilmesi, geleceğe ait amaçlarının daha gerçekçi temeller üzerine atılması ve hedeflere doğru zamanda ve daha verimli yollardan ulaşılması bakımından da önemi büyüktür. Ölçülmeyen işin geliştirilmesi de mümkün olmayacağından işletmenin optimum yönetim ve geliştirilmesi açısından kritik performans göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir.⁸¹

⁷⁸ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, C:7, S:79, 2004, (Çevrimiçi) <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#>, 17 Temmuz 2019.

⁷⁹ M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C:35, S:1-2, 2002, ss.159.

⁸⁰ Edip Özü, M. Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara, Gazi Yayınevi, 2003, s.22.

⁸¹ Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", s.578, (Çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/download/article-file/9295>, 10 Ağustos 2019.

Performans değerlendirme ile organizasyon, çalışanlar ile yapılan iş sözleşmelerinin ne oranda yerine getirildiğini, çalışanların yeteneklerini ve ilgilerini yaptıkları işe ne derece yansıttıklarını, çalışanların başarılarını, çalışanların iş tanımlarındaki standartlara ulaşmış olup olmadığını, kariyer planlamasının nasıl yapılacağı gibi konulara performans değerlendirilmesi ile karar verilir. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi, adil ve tutarlı bir ücret sisteminin gerçekleştirilmesinde, gerektiğinde çalışana eğitim verilmesine veya iş değişikliğinin yapılması kararının verilmesinde, çalışanların seçilmeleri, atanmaları veya işten uzaklaştırılmaları durumunda başvurulacak bir yöntemdir.⁸²

Geçmiş yıllardan bu yana hızla büyüyen fast food sektöründe bu büyümeyle beraber çalışanların performansı da oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. Hızlı ve güler yüzlü hizmet beklentisinde olan tüketicinin ihtiyacını ancak yüksek motivasyon ve performansla çalışan bireyler karşılayabilmektedir. Bunun bilincinde olan yöneticiler ekiplerinden her zaman iyi bir performans göstermelerini bekler ve bunun içinde gerekli alt yapıyı oluşturmaya çalışır. Yapılan performans değerlendirmeleri ile iyi performans gösteren çalışanlarını ödüllendiren yöneticiler bunu en adil ve tarafsız şekilde yapmalıdır. Aksi halde, çalışanların motivasyonları düşecek dolayısıyla çalışma istekleri azalacak ve bu da müşteriye yansımaktadır.

1.5.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirme iki amaca dayanır. Bunlardan ilki, çalışanın işteki performansı hakkında fikir sahibi olmaktır. Ücret artışı, ikramiye, terfi, eğitim gibi imkanların tümü, çalışanların göstermiş oldukları performansların değerlendirilmesi sonucu kendilerine tanınmaktadır.⁸³

Performans değerlendirmenin diğer amacı ise, çalışanların iş tanımlarına ve iş analizlerine göre belirlenmiş olan ölçütlere ne derece yaklaştıklarına ilişkin çalışanlara geri bildirimde bulunabilmektir. Bu geri bildirimler ile sonucun iyi veya kötü olmasından

⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme**, Bursa, Furkan Ofset, 2003, s.320.

⁸³ Tınaz, **a.g.e.**, s.309.

ziyade çalışandan beklenen performansın ne kadarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ortaya çıkar.⁸⁴

Performans değerlendirmeleri farklı amaçlar içinde kullanılabilir. Örneğin; Cleveland, Murphy ve Williams pratikte performans değerlendirmesinin dört temel amaca dayandığını belirtmişlerdir. Bunlar; çalışanlar arasındaki farkı göstermek, kişilerin zayıf ve güçlü yönlerini ayırt edebilmek, işletme içerisindeki insan kaynakları sistemini etkili şekilde kullanmak ve çalışanlarla alakalı alınan kararlara temel oluşturmaktır. Bu amaçların yanında çalışanların ve işletmenin performanslarını arttırmakta performans değerlendirmenin en önemli amacıdır.⁸⁵

Devamlı olarak değişim gösteren bir ortamda örgütlerin, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamada, zayıf ve güçlü oldukları yönlerini göstermede ve onların motivasyonunu arttırmada etkin bir performans yönetimi uygulaması oldukça önemli bir hale gelmektedir. Bu durum da, yöneticilerin performans değerlendirme yöntemleri konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması yadsınamaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸⁶

Performans değerlendirmenin amaçlarından biri ücret standartlarını belirleyerek yüksek başarı gösterenleri ödüllendirmektir. Aynı zamanda yükselme ve iş değiştirme ve kalifiye eleman seçimi için yöneticilere ve çalışanlara yol gösterir. İşten çıkarılma durumu olduğundan başarısız olanların seçilmesinde yardımcı olur. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının saptama ve yapmış oldukları işteki başarı durumlarını görme fırsatı verir. Son olarak, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi artırarak işin amacı doğrultusunda belli bir anlayış seviyesine ulaşmasını sağlar.⁸⁷

⁸⁴ Nuray Şen, “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Performans Yönetimi Değerlendirmesi”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2014, s.65.

⁸⁵ Adem Baltacı, Hüseyin Burgazoğlu, “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının Ve Cinsiyetin Rolü”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, C:9, S:1, 2014, ss.167.

⁸⁶ Helvacı, **a.g.e.**, s.168.

⁸⁷ Bulut, **a.g.e.**

Tüm bunlardan da anlaşılacağı gibi, performans değerlendirme çoğunlukla; motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyaçlarının saptanması gibi alanlarda kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesinin en önemli amacı, çalışanların iş süreçlerini iyileştirme üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak ve sahip oldukları birtakım yeteneklerine göre sorumluluk almalarını sağlayan bir kültür oluşturmaktır. Performans değerlendirme modelinde dört temel unsur vardır. Bunlar; iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmadır. Performans değerlendirmede, yöneticiler çalışanlar ile beraber onların değerlendirme sürecini anlamasına destek olmalı ve kariyer planlamasına yönelik fırsatlarını açıklamalıdır. Ayrıca yönetici, çalışanın performansı ile alakalı geri bildirimde bulunmalıdır. Başarılı bir performans değerlendirmede çalışanlar, pasif bir dinleyici değil etkili bir katılımcıdır.⁸⁸

Her yıl fast food işletmeleri için hedeflenen cirolar belirlenir ve performans değerlendirmeleri ile restoranların hedeflenen bu cirolara ne derece yaklaşıldığına bakılır. Hedeflenen cironun minimum %80'ini gerçekleştirebilen restoranlar performans değerlendirmesinde başarılı olarak kabul edilir ve restoran müdürü, maaşı oranında prim ile ödüllendirilir. Burada restoranın başarısı restoran müdürünün başarısı olarak kabul edilir. Ekip içerisinde yapılan performans değerlendirmenin amacı da çalışanları ödüllendirebilmektir. İyi bir performans gösteren çalışan yapılan performans değerlendirmesi sonucu yüksek bir puan aldığımda maddi ödül ile ödüllendirilir. Bu da ücretlerin yüksek olmadığı fast food işletmelerinde çalışanlar için motivasyon kaynağıdır.

1.6. Performans Değerlendirmenin Fayda ve Sakıncaları

Bireyler, doğası gereği yaptıkların işin takdir edilmesini ve faydalı bir iş yaptıklarında bunun karşılığını almak ister. Bu şekilde birey motivasyonunu sağlamış olur. Performans değerlendirme ile birey çalışmalarının karşılığını görebilme imkanına sahip olur.

⁸⁸ A.e.

Performans değerlendirmesinin en önemli faydalarından biri, çalışanlara göstermiş oldukları performans hakkında bilgi sağlamasıdır. alışana, belirlenmiş olan performansa ne derece yaklaştığı ile ilgili bilgi verilmesi hem mevcut iş durumunun ne yönde ilerlediğini görebilmesi hem de geleceğe yönelik bir hedef belirleyebilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak bu geri bildirim çalışana yapıcı bir şekilde yapılmalı ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir yaklaşımla ortaya konulmalıdır. Olumlu bir yaklaşımla yapılmayan geri bildirimle çalışanda özgüvensizlik yaratarak dezavantaja dönüşebilir.⁸⁹

Performans değerlendirmenin çalışanlar için faydalarına değinecek olursak; çalışanlar yaptıkları işin amacını bilerek işletmenin amaçlarına ne derece uyduğunu ve kendisinden beklenen performansın ne kadarını verebildiğini görebilme imkanına sahip olacaktır. Bu da eksik kaldığı yönlerini tespit ederek kendisini bu konularda geliştirebilme olanağı yaratacaktır. Aynı zamanda yaptığı işlerin görülüp değerlendirileceğini bilen çalışanın motivasyonu da arttıracaktır.

Performans değerlendirmenin yöneticiler için faydalarına gelecek olursak; çalışanların zayıf veya güçlü yönleri tespit edilerek, zayıf olduğu yönler çeşitli eğitimlerle desteklenebilir güçlü olduğu yönleri de ortaya çıkartılarak ve geliştirilerek işletmeye daha faydalı hale getirilebilir. Aynı zamanda performans değerlendirme ile yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim de artar bu da hiyerarşinin getirmiş olduğu mesafeyi ortadan kaldırır. Son olarak çalışanlarının gösterdiği performansı ölçen yöneticiler yetki ve sorumluluk paylaşımlarını daha rahat ve adil şekilde gerçekleştirebilir.

Son olarak performans değerlendirmenin örgüt açısından faydalarına değinecek olursak; çalışanlarının potansiyellerini lme ve onları örgüt adına daha faydalı hale getirebilme imkanı yaratır. Bu da örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırdığı gibi verilen hizmetin kalitesini de etkiler. Ayrıca çalışanının alması gereken eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve buna uygun bütçe planlaması yapılabilmesi için performans değerlendirme verilerinden yararlanılabilir.

⁸⁹ Ali şahin, Sibel alışkan, “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C:18, S:36, 2018, ss.120.

Tüm bu avantajlardan anlaşılacağı gibi performans değerlendirmenin hem örgüt hem de çalışanlar ve yöneticiler açısından faydaları bulunmaktadır. Performans değerlendirme ile iletişim sayesinde ast üst ilişkileri sağlam temellere dayandırılır. Gösterilen performansının karşılığını alan çalışanın motivasyonu artar. Düşük performans gösteren çalışanlar da eksikliklerini görerek kendilerini geliştirme olanağına sahip olur. İnsan kaynakları planlaması için gereken bilgilere daha sağlıklı olarak ulaşılması sayesinde çalışanlara eğitim alması gereken konular da destek verilerek verimlilikleri artırılır.

Performans yönetiminin faydaları kadar sakıncaları da bulunmaktadır. Öncelikle değerlendirmenin adil şekilde yapılmaması çalışanların motivasyonlarını düşürebileceği gibi örgüte olan bağlılıklarını da azaltacaktır. Ayrıca performans değerlendirme hem uzun bir zaman almakta hem de şirkete bir maliyet yüklemektedir. Son olarak çalışanlar ve yöneticiler açısından performans değerlendirme yeterince önemsenmeyebilir. Bu durum, çalışanlar üzerinde yaptıkları işin görülüp ödüllendirilmeyeceği duygusu yaratarak motivasyonlarını düşürebilir.⁹⁰

Bu açıklamalardan da görüleceği gibi performans değerlendirmesi hakkaniyetli bir şekilde yapılmadığında çalışanlarda motivasyonsuzluğa neden olur ve örgüte olan inancı ve güveni azalır. Özellikle yöneticiler bu sakıncalı olabilecek durumların farkında olmalı ve oluşabilecek sorunları en aza indirmeye çalışmalıdır. Ayrıca tüm bu değerlendirme soyut bir kavramı içerdiğinden hata payı yüksek olabilir. Bu durumu ortadan kaldırmak içinde güvenilirliği ve geçerliliği yüksek olan ölçüm araçları kullanılmalıdır.

Performans değerlendirme sayesinde iyi bir performans gösteren çalışan bunun yöneticiler tarafından görüldüğünü ve ödüllendirileceğini bilir. Bu da fast food sektörü gibi performansa dayalı bir sektörde çalışan motivasyonu için oldukça önemlidir. Yöneticiler içinse, çalışanların eksik kaldıkları yönlerini görebilme ve bunu eğitimler ile destekleyebilme imkanı yaratır. Güçlü bir ekibe sahip olan işletme satışlarını ve karlılığını arttırabilir. Performans değerlendirmesinin adil şekilde yapılmaması ve dolayısıyla verilen maddi ödülün hakkaniyetli paylaşılmaması aynı restoran içerisinde yanyana çalışan bireyler tarafından kolaylıkla anlaşılabilir. Bu da kuruma olan güveni

⁹⁰ Temel Çalık, **Performans Yönetimi**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2002, s.50-51.

sarsacağı gibi bireyin satışları arttırma konusunda hevesini de kıracaktır. Restoran müdürleri için yapılan performans değerlendirmelerin de ise, hedeflenen cirolar ulaşılabilir olmalıdır. Hedeflenen ciroların mümkün olabilecekten çok daha fazla tutulması yöneticilerde ne yaparsak yapalım başaramayız algısı yaratır ve bu da motivasyonsuzluğa neden olur. Yöneticinin motivasyonsuzluğu ekibine de yansır.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

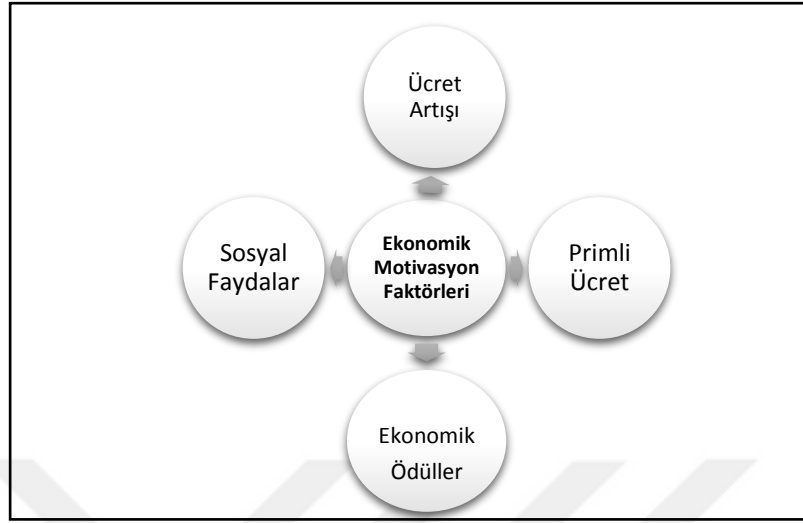
2.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Örgütlerde motivasyonun amacı, çalışanlardan yüksek verim elde ederek, onları örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktır. Bu anlamda ortaya çıkmış pek çok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Ancak genel olarak üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörlerdir.

2.1.1. Ekonomik Faktörler

İşletmenin var oluş amacı ile çalışanların çalışma amacı ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Özellikle gelir elde etme isteğinde olan bireyin başlıca motivasyon kaynağı ekonomik faktörlerdir. İşbitir'in, (2018) kabin memurları üzerine yaptığı araştırma diğer motivasyon faktörlerinin aksine ekonomik faktörlerin motivasyonu etkilemediği görülmüştür. Kaplan'ın, (2007) Batman ilindeki Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'n da yaptığı araştırma da, ekonomik faktörlerin performansa en çok etki eden faktör olduğu ortaya konulmuştur. Şekil 2.1'den de görülebileceği gibi ekonomik faktörlere ait araçlar; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller ve sosyal faydalar.

Şekil 2.1: Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler



2.1.1.1. Ücret Artışı

Ücret, çalışan motivasyonunun da en etkili araçlardan biridir. Çalışanın işletmeye bağlılığında en önemli faktör olan ücret, çalışanlar üzerinde belli bir tatmin sağlamaktadır.¹ Ücret, işletmede çalışmanın ve orada devam etmenin en önemli sebeplerinden biridir. Bilimsel yönetimin öncüsü olan Taylor; yüksek ücretin çalışanları motive eden en önemli unsur olduğunu savunmaktadır.²

Ücret, çalışan motivasyonu arttırmak amacıyla kullanılan en eski motivasyon araçlarından biridir. Ücret artışı çalışanlara hak ettikleri ölçüde verilmediği takdir de, bir motivasyon aracı olmaktan çıkar. Ücret artışı çalışanlar için sadece özendirici bir unsur olması durumunda, gereksiz ücret artışları çalışanlar da beklentiye dönüşebilir. Bu durumda da, bu artışlar bir motivasyon unsuru olmaktan çıkıp hak edilmiş bir unsur haline gelebilir. Bu durumda, yöneticiler ücret artışı yapmak istediklerinde bunu gerekli zaman da ve ölçüde yapmaları gerekir.³

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, s.120.

² Hakan Koç, Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi**, 2.Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010, s.211.

³ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 2.Bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2019, s.125.

Tüm çalışanlar yapılan işin gerektirdikleri doğrultusunda kendi yetenek ve tecrübeleriyle hak ettiği ücreti almak ister. Diğer çalışanların aldığı ücret kendi kazandığından daha fazlası olması durumunda örgüte olan güveni ve bağlılığı azalır. İşin gerektirdiği yetkinlik ve sorumluluklara bakılarak hakkaniyetli ve dengeli bir ücret dağılımı çalışanlar açısından oldukça önemlidir.⁴

Diğer pek çok sektörde olduğu gibi fast food sektöründe de ücret motivasyon için oldukça önemli bir kavramdır. Özellikle beden gücünü kullanan çalışanlar bunun sonucu olarak emeklerinin karşılı olacak adil ve eşit bir ücret beklentisinde olurlar. Sektörde yapılan pek çok araştırma da ücretin motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

2.1.1.2. Primli Ücret

Prim, çalışanların aldıkları sabit ücretin yanında motivasyonlarını ve verimliliklerini arttırmak amacıyla verilen ek ücrettir. Bazı işletmeler çalışanlarına üretimi ve verimi arttırmak amacıyla prim verir.⁵ Yüksek ödüllendirme programı, yüksek gayret ve çalışma sonucunda oluşan faydaların yönetime ulaşmasını ve bu durum karşısında çalışanların motivasyonlarını sağlayıp işlerini ihmal etmemeleri için uygulanan bir sistemdir.⁶

Primli ücret sistemi, çalışanları çalışmaya motive eden çok önemli bir teşviiktir. Ancak, bu sistemi uygularken bazı sıkıntılar ve zorluklar yaşanabilir. Çalışanların uyması gereken işin standartları çok iyi saptanmalı ve çalışanların bu standartları ne kadar sağlayabildiği iyi analiz edilmelidir.⁷

Zaman esaslı ve parça başı temelli yapılan hesaplamalar farklı prim sistemlerinin gelişimine neden olmuştur. Çalışanlara, verimli çalışmaları ve

⁴ Ufuk Selen, “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ, 2016, s.66.

⁵ Sefer Gümü, Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, y,y, Hiperlink Yayınları, 2012, s.27.

⁶ Füsün Karaman, **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, İstanbul, 2010, s.140.

⁷ Ayça Tiryaki, “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.71.

performanslarını arttırarak üretime katkıda bulunacak şekilde çalışmalarını karşılığı primlerin verildiği bu sistemleri uygulamak kolay değildir. Bu tür ücret sistemi uygulamak tartışılan bir konudur ve farklı görüşler mevcuttur. Kişisel performansa dayalı sistemin kısa vadede performansı arttırdığı ancak uzun vadede çalışanlar üzerinde baskı unsuru oluşturarak iş kazalarına sebebiyet verdiği kaliteyi düşürdüğü, ekip çalışmasını zorlaştırdığı savunulmaktadır.⁸ Primin hesaplanmasında çalışanların gösterdiği çabaya göre prim verilmemesi veya primlerin keyfi olarak verilmesi çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir.⁹

Prim, fast food işletmelerinde bir yılını tamamlayan çalışanların performans değerlendirmeleri sonucunda yüksek puan almasıyla kazandığı bir haklıdır. Yöneticiler içinse, bağlı bulundukları restoranın hedeflenen ciroyu gerçekleştirmeleri ile kendilerine tanınan bir ödüdür.

2.1.1.3. Ekonomik Ödüller

İşletmeler, belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşabilmek adına çalışanlarından göstermiş oldukları performans ve davranışlarına yönelik memnuniyetlerini bildirmek ve gösterilen bu performansın ve davranışların devam etmesini sağlayabilmek için çeşitli ekonomik ödüllerde bulunabilirler. Bu ekonomik ödüller parasal olabileceği gibi maddi olarak değeri olan çeşitli mal veya hizmetler de olabilir.¹⁰ Örneğin, çalışanın işletmenin yararına olabilecek bir öneri de bulunması veya yenilik getiren yaratıcı bir birey olması karşılığında ekonomik olarak ödüllendirilebilir. Bu sayede hem işletmenin yararına olabilecek işler hayata geçirilir hem de çalışanlar göstermiş oldukları performansın veya yenilikçi fikirlerinin karşılığını alarak motive olur.

Burada dikkat edilmesi gereken iki konu vardır; Birincisi, verilmesi düşünülen ödül ile gerçekleştirilen iş arasındaki zaman fazla olmamalıdır. Diğer ise, ödül ile verilen hizmet orantılı olmalıdır. Çalışanın yaptığı iş ile aldığı ödül arasında denge

⁸ Selen, **a.g.e.**, s.68.

⁹ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, Ed. İlhan Bahar, İstanbul, Kumsaati Yayınevi, 2008, s.140-141.

¹⁰ Hakan Koç, Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi**, 2.Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010, s.212.

olmadığında, kişi ödülün verilış nedenini unutabileceği gibi aynı zamanda motive de olmayacaktır.¹¹

Çalışanların tek amaçları gelir sağlamak olmadığından tek başına ekonomik araçların motivasyonlarını sağlamada etkili olması beklenemez. Aynı zaman da ekonomik ödül sisteminin başarılı ve adil bir şekilde yürütölememesi halinde çalışanların motivasyonu olumsuz şekilde etkilenebilmektedir.¹²

Fast food sektöründe belli zaman aralıklarında merkez tarafından görevlendirilen danışmanlar ürünlerin standartlara uygun şekilde hazırlanması, restoran temizliği, ürünlerin hazırlanma hızı gibi konularda restoranları denetime tabi tutarlar. Bu denetimler sonucu yüksek not alan restoran müdürleri ekipleriyle birlikte işletme sahibi veya danışmanları tarafından çeşitli ödüllerle ödöllandirilir. Bu bazen ekipçe yenen bir yemek olabileceği gibi bazen de hediye çekleri olabilir. Göstermiş olduğu emeğin karşılığını alan çalışanların motivasyonları da işletmeye olan bağlılıkları da artacaktır.

2.1.1.4. Sosyal Faydalar

Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri adına ortaya çıkmış olan emeklilik, işsizlik, kaza, hayat sigortası gibi çalışanları korumayı amaçlayan ekonomik sistemlerdir.

İyi koşullarda emekli olma imkanı, sağlık güvencesi, gerekli koşullarda çalışanlara verilen ücretli veya ücretsiz izinler, yakacak, giyecek, yemek yardımları gibi maddi değerı olan yardımlar çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını arttırıcı faktörlerdir.¹³

Bu sosyal yardımların hangi personellere yapılacağının tespit edilmesi, şirkete yüklenecek maliyetin belirlenmesi aynı zamanda fayda ve sakıncalarının tespit edilmesi açısından çok önemlidir. Sosyal yardımların amacı, bu yardımlardan

¹¹ Şebnem Akın Acuner, **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanların Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Ankara, Milli Prodöktivite Merkezi Yayınları No:713, 2010, s.50.

¹² Hüseyin Sevinç, "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar", **The Journal of International Social Research**, C:8, S:39, 2015, ss.958.

¹³ Koç, Topaloğu, a.g.e., s,212.

faydalanacak personellerin belirlenmesi, yardımların nasıl sağlanacağı ve nasıl uygulanacağı, yetki ve sorumluluklar, bütçeleme ve son olarak alınan kararın tüm çalışanlara duyurulması beklenen motivasyonun sağlanması açısından önemlidir.¹⁴

Fast food işletmelerinde sigortasız işçi kesinlikle çalıştırılmamaktadır. Aynı zaman da restoranda bir yılını doldurmuş olan çalışanlar tüm sosyal haklara sahiptir.

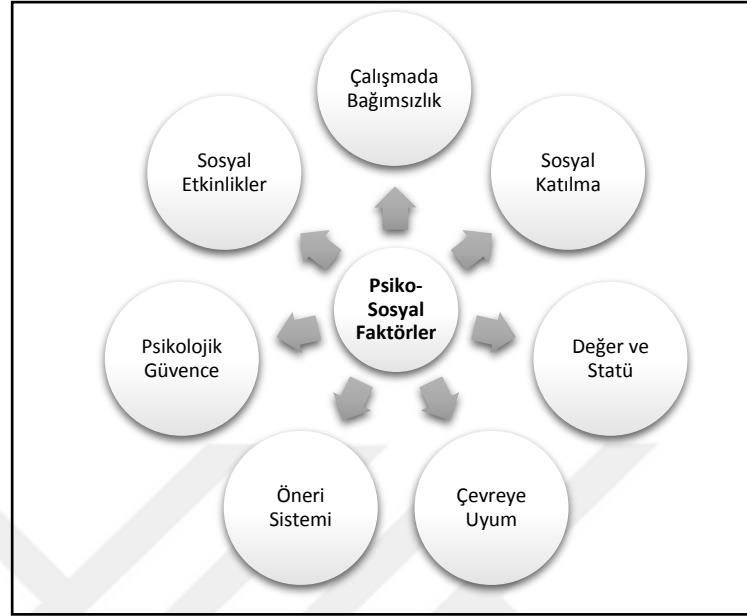
2.1.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların ekonomik faktörler kadar psiko-sosyal motivasyon araçları ile motive oldukları bilinmektedir. Özellikle son dönemlerde Y kuşağının çalışma hayatına başlamasıyla beraber maddi kaynaklı motivasyon etkenleri yerini psiko-sosyal motivasyon araçlarına bırakmıştır. Yeni nesil çalışanlar kişisel gelişimlerini düşünerek daha fazla serbest zaman istemeleri ekonomik beklentilerinin önüne geçebilmektedir. Bu anlamda günümüzde bu motivasyon faktörü geçmişe nazaran daha fazla önem kazanmaktadır.¹⁵ Köroğlu'nun, (2011) turist rehberleri üzerinde yaptığı araştırma da, motivasyonu etkileyen en önemli faktörün psiko-sosyal faktörler olduğu ortaya koyulmuştur. Psiko-Sosyal motivasyon faktörlerini Şekil 2.2'deki şekilde; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal etkinlikler olarak sınıflandırabiliriz.

¹⁴ Gümüş, Sezgin, **a.g.e.**, s.30.

¹⁵ Keser, **a.g.e.**, s.128.

Şekil 2.2: Motivasyonu Etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler



2.1.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Bağımsız çalışabilme, çalışanların çoğunlukla benlik duygusunu tatmin etmesi veya bireysel gelişimleri açısından önemlidir. Bireyler özgür bir çalışma ortamında bulunduklarında kendilerini değerli hissetmekte ve gurubun parçası olarak görmektedir. Baskı altında çalışmak bireyi verimsizleştirir ve yaptığı işe karşı isteksizleştirir. Bu durumda bağımsız çalışmanın bireyin motivasyonun da önemli olduğunu söyleyebiliriz. Özgür bir ortamda çalışan birey daha fazla yaratıcı ve verimli çalışır.¹⁶

Çalışmada bağımsızlık, çalışanların her istediklerini yapabilecekleri anlamına gelmez. Böyle bir durum olması durumunda örgütün otoritesinden söz edilemez. Çalışanların yeteneklerinin tespit edilip o alanda özgürlük tanınmalı. Böylece bireyin yeteneği ortaya çıkarılmış olur.¹⁷

¹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.75.

¹⁷ Acuner, a.g.e., s.50.

2.1.2.2. Sosyal Katılma

Bireyler herhangi bir kurumda çalışmaya başladıklarında sosyal guruplara dahil olma ihtiyacı hissederler. İlk etapta pasif olarak bulundukları ortamda zamanla gurup çıkarlarını savunan ve gurup için yaşayan aktif üye sıfatına geçerler.¹⁸ Zamanla duygu ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşabilme imkanına sahip olan birey kendini daha rahat ve mutlu hisseder.

Örgüt içerisindeki bireyler istedikleri sosyal ortama ulaşamadıklarında aidiyetlerini kaybederler ve zamanla işten soğurlar. Bu sebeple sosyal katılım bireyi işe çeken ve motivasyonunu arttıran bir faktördür.¹⁹ Yöneticiler çalışanların motivasyonunu arttırmak adına belli periyotlarda geziler, yemekler, piknik gibi toplu katılım gerektiren organizasyonlar düzenleyebilir. Bu sayede çalışanlar hem birbirleriyle kaynaşır hem de işyerinde birlik ve beraberlik havası oluşur.

Ekip çalışması gerektiren fast food sektöründe çalışanların birbiriyle ilişkileri oldukça önemlidir. Bu ilişkileri pekiştirmek ve motivasyonu arttırabilmek adına zaman zaman yöneticiler tarafından çeşitli faaliyetler düzenlenir. Bu sayede ekip içerisindeki iletişim ve paylaşım arttırılmış olur.

2.1.2.3. Değer ve Statü

Statü, toplumda bireye başkaları tarafından verilen değere ilişkin kavramdır. Statü, genellikle beraberinde saygıyı da getirir. Yöneticiler, çalışanlarına, çalışanların yaptıkları işlere, fikirlerine değer vermek durumundadır. Çünkü çalışanlar, yöneticileri ve diğer çalışma arkadaşları tarafından takdir edilme ve beğenilme arzusundadır. Yapılan iş ne olursa olsun her çalışan takdir edilme ve beğenilme duygusunu yaşadığında motivasyonel tatmine ulaşmış olur.²⁰

Başka bir tanımda ise statü, bireylerin bulundukları davranış düzeyleri ile ilişkilerinden meydana gelen bir olgudur. Bu tanımdan yola çıkarak, bireylerin birden

¹⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.76.

¹⁹ Koç, Topaloğlu, a.g.e., s.213.

²⁰ Acuner, a.ge., s.51.

fazla statüye sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu durumda bireylerin sahip oldukları her bir statüsünün toplamı onun toplum içindeki sosyal statüsünü meydana getirir.²¹

Tüm çalışanlar örgüt içerisinde değer görmek ister. Değer verilme, adil ve dengeli şekilde yapıldığı takdirde çalışanları motive etme de oldukça önemli bir araçtır.²² Çalışanlar sürekli olarak kendilerini diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslayarak örgüt içerisinde kendi yerlerini anlamaya çalışırlar. Yaptıkları işe ve kendilerine yeterince değer verilmediğini hissettiklerinde veya takdir edilmediklerinde motivasyonları bozularak uzun vadede daha az çalışmaya yönlendirebilir.²³

Çalışanların takdir edilmesi gereken bir durumda birbirlerini alkışlaması ve bu durumu içselleştirmeleri Türkiye'nin ve Dünya'nın önde gelen fast food zincirlerinden birinde uygulanan ve olumlu geri dönüş alınan bir uygulamadır.²⁴ Başarısının herkesin önünde takdir edilmesi çalışanı değerli hissettirir ve bu da motivasyonu artırır.

2.1.2.4. Çevreye Uyum

Bireyler, çalıştıkları örgütün fiziksel koşulları kadar psiko-sosyal koşullarına da uyum göstermek zorundadırlar. İçine kapanık davranan bireyler uzun vade de hem kendilerine hem de işletmeye yararlı olamazlar. Çalışanlar işe başladıklarında, örgütün kurallarını kısa sürede kabullenmeli ve uyum sağlamalıdır. Yöneticiler de bu süreci hızlandıracak ve kolaylaştıracak oryantasyon programları düzenleyerek çalışanların adaptasyon süreçlerine destek olmalıdır.²⁵

Çalışma ortamı bireye sosyal dayanışma alanı yaratmaktadır. Çalışma grubu içerisindeki uyum işten duyulan tatmini arttırmaktadır. Tek başına çalışma, bireyin sosyal açıdan kendisini yalnız hissetmesine ve işini sevmemesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışma gurupları ve gurup içerisindeki iletişim bireylerin motivasyonları

²¹ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, **Meslek Yüksek Okulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, 4.Bs., Ankara, Detay Yayıncılık, 2013, s.32.

²² Selen, **a.g.e.**, s.73.

²³ Keser, **a.g.e.**, s.129.

²⁴ Mehmet Büyükçolak, **Hr Dergi**, 2017, (Çevrimiçi) <https://hrdergi.com/sahadaki-ekip-uyelerimiz-kadar-guclu-restoran-mudurlerimiz-kadar-basariliyiz>, 22.11.2019.

²⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.132.

için oldukça önemlidir. Birbirleri ile iletişim kuramayan çalışanların verimlilikleri ve işten duydukları tatmin azalmaktadır.²⁶

Pek çok fast food sektörü çalışanın işe uyumunu hızlandırmak adına oryantasyon eğitimlerine çok önem vermektedir. Öncelikle kurum hakkında genel bir bilgi verilen oryantasyonun ardından birey restoran içerisinde gezdirilerek ve diğer çalışma arkadaşlarıyla tanışması sağlanarak tekrardan bir oryantasyona tabi tutulur. Burada amaç bireyin adaptasyon sürecini hızlandırarak işe ve ortama kolayca kaynaşmasını sağlamaktır.

2.1.2.5. Öneri Sistemi

Öneri sisteminde amaç, çalışanların iş hakkında fikirlerini alarak onları motive etmektir. Fikir ve görüşlerini özgürce ifade edebilen çalışanlar örgüte daha çok bağlanacaklardır. Sundukları fikir ve görüşler yöneticileri veya iş arkadaşları tarafından beğenildiği takdirde saygınlık kazanacak ve psikolojik tatmine ulaşacaklardır.²⁷

Çalışanların işletme ile alakalı tüm konularda söz hakkı vermenin ve kurum içerisindeki diyalogu artırıp hareketlendirmenin en güzel metotlarından biri, çalışanlardan fikir almak ve alınmış olan birtakım kararlarla ilgili onlara danışmaktır. Çalışanlardan gelen öneri ve fikirler işletmenin yararına olduğu kadar çalışanların da yararına olacaktır.²⁸

Öneri sisteminin sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin, yararsız fikir ve görüşler ile üst yönetimin zamanını harcamak, çalışan tarafından işletme yararına olabilecek bir fikrin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi üst yönetime beyan edilmesi veya fikrin bulunduğu pozisyonda değişikliğe neden olabileceği için kabul görülmemesi gibi sakıncaları bulunmaktadır. Aynı zaman da öneri de bulunan

²⁶ Oya Erdil 'v.d.', "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:5, S:1, 2004, ss.20.

²⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.127.

²⁸ Selen, **a.g.e.**, s.78.

çalışanın fikirlerinin de yeterince önemsenmemesi uzun vadede yeni önerilerin sunulmasına engel olur.²⁹

Gençlerin yoğunlukta olduğu fast food sektöründe pek çok farklı fikir oluşabilmektedir. Özellikle satışları veya motivasyonu arttırabilecek tüm öneri ve fikirler müdür veya yöneticiler tarafından değerlendirilir. Yapılan toplantılarda da çalışanların işleyiş hakkındaki fikirleri alınır ve ihtiyaç durumunda gerekli düzenlemeler yapılır.

2.1.2.6. Psikolojik Güvence

Çalışanların bulundukları örgüte karşı psikolojik güvence duymaları oldukça önemlidir. Çalışanlar, yöneticilerinin ve işverenin kendilerine olumsuz bir tutum veya davranışta bulunmayacaklarına inanıyorsa motive olacaklardır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki güvenceye nazaran duygusal anlamdaki bir güvencedir. Çalışanlar, kendilerini güvende hissettiklerinde kendilerini daha fazla işe vererek verimli bir şekilde çalışacaklardır.³⁰

Psikolojik güvence çalışma ortamına göre şekillenir. Bu konuda ilk öneri, çalışma ortamını bozan olumsuz psikolojik öğelerin kaldırılmasına yöneliktir. İkincisi ise, olumlu nitelikte çalışma ortamının sağlanmasıdır. Çalışmanın olduğu ortamın havası içerisindeki işin temposu, çevresi ve doğası psikolojik güvence konusunun içerisine girer.³¹

Fast food sektörü işgücü devrinin oldukça fazla yaşandığı bir sektördür. Ancak bu durumun önüne geçebilmek adına pek çok fast food işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırabilmek adına aile ortamı yaratılarak çalışanların kendilerini güven içerisinde hissetmeleri sağlayacak bir düzen oluşturulmaya çalışılır. Hatta Türkiye'nin ve Dünya'nın önde gelen kurumlarından birinde çalışanların yaşlarının genç olması dolayısıyla ailelerin de güvenlerini kazanabilmek adına belli aralıklarla

²⁹ Burhan Kanoğlu, "Çalışan Memnuniyeti Ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.80.

³⁰ Keser, **a.g.e.**, s.130.

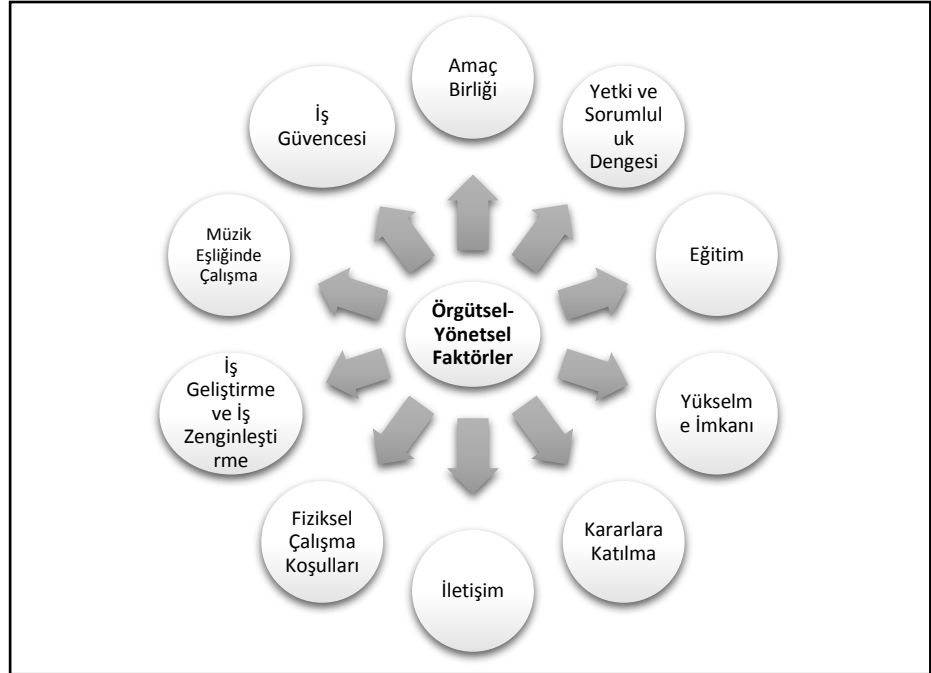
³¹ Acuner, **a.g.e.**, s.52.

aileler restorana davet edilirler. Burada ebeveynler hem çocuklarının nasıl bir ortamda çalıştıklarını görür hem de diğer çalışanlarla ve aileleriyle tanışma imkanı bulurlar. Bu uygulama da hem çalışanların hem de ailelerin kuruma olan güvenini arttırmaktadır.

2.1.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Bu araçların büyük bir çoğunluğu işletmeye maddi bir sorumluluk getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Yöneticiler, bazen çok cüzi rakamlar harcayarak bazen de hiçbir şey harcamadan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile çalışanların motivasyonlarını yükseltebilecekleri gibi çalışanların emeklerini ve verimliliklerini örgütün amaçları doğrultusunda hızlandırabilirler.³² Özen'in (2016) sağlık sektöründe yaptığı araştırmada, çalışanların en çok içsel motivasyon araçları ile motive olduğu görülmüştür. Örgütsel ve yönetsel faktörleri Şekil 2.3'deki gibi; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, yükselme imkanı, kararlara katılma, iletişim, fiziksel çalışma koşulları, iş geliştirme ve iş Zenginleştirme, Müzik Eşliğinde Çalışma, İş Güvencesi olarak sınıflandırabiliriz.

Şekil 2.3: Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetsel Faktörler



³² Gümüş, Sezgin, a.g.e., s.40.

2.1.3.1. Amaç Birliği

Çalışanların işletmeden işletmenin de çalışanlardan beklentileri vardır. Bu sebeple her iki taraf arasında amaç birliğinin olması hem çalışana hem de işletmeye faydalı olacaktır. Çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının aynı noktada birleşmesi, motivasyonu yüksek, başarıma arzusunda olan çalışanlara sahip olmak örgütün verimliliğini arttıracaktır.³³

Çalışanlar ve işletmenin aynı amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmek için öncelikle işletmenin hedefi belirlenmeli ve çalışanlar bu hedefe doğru yönlendirilmelidir. Aynı zamanda belirlenecek olan bu hedef hem çalışanları hem de işletmenin yöneticilerini kapsayacak şekilde olmalıdır. Bu sayede çalışanların örgüte bağlılığı artacaktır ve işletmeyi daha fazla sahiplenerek hem yüksek performans gösterecekler hem de daha motivasyonlu çalışacaklardır.

Denetimlerden yüksek not almak, olumlu müşteri dönüşleri veya satışları hedeflenen beklentinin üzerine çıkarmak gibi restoran adına yapılacak herhangi bir olumlu eylemin karşılığı pek çok fast food işletmesinde çalışanlara mutlaka verilir. Daha öncede değinildiği gibi bu ekipçe düzenlenen bir organizasyon olabileceği gibi ekonomik bir ödöl de olabilir. Burada işletmenin çalışanlar üzerinde kazandırırsan kazanırsın algısı ile amaç birliği kurmaya çalışması, çalışanların daha yüksek performanslı ve motivasyonlu çalışmalarına neden olmaktadır.

2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Bir görevi veya işi yasaların vermiş olduğu imkanlara göre belli şartlar içerisinde yürütebilme hakkına yetki denir. Yetki devri ile çalışanların belirlenmiş olan sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğü sağlanmış olur. Bu sayede yapmış özgür iradesi ile yapmış olduğu hareketlerin sorumluluğunu üstlenmiş olur. Eylemlerinin sorumluluğunu yüklenen çalışanlara bu sorumlulukları yerine getirebilmeleri adına gerekli olan yetkiler sağlanmalıdır.³⁴

³³ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1995, s.115.

³⁴ Mustafa Kemal Yılmaz, "Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum'daki İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2006, s.92.

Yetki devri, çalışanların tanınma ve saygı ihtiyaçlarını giderecek önemli bir motivasyon faktörüdür. Yetki devri ile üstlere ait olan birtakım işler ve sorumluluklar astlara devredilir. Böylece, çalışanların kendilerine olan güveni artmaklar beraber örgüte olan bağı da kuvvetlenmiş olur.³⁵ Çalışanlar için oldukça önemli olan bu motivasyon faktörü, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki bağı da güçlendirmektedir. Kendisine sorumluluk verilen çalışan yöneticisi tarafından önemsendiğini düşünecek ve daha motivasyonlu çalışacaktır.

Yaş ortalamasının genellikle 15-20 yaş arası gençlerin oluşturduğu fast food sektörü çalışanlarına erken yaşta sorumluluk alma becerisi de kazandırmaktadır. Aldığı sorumlulukları yerine getirebilmesiyle beraber kendisine bir takım yetkiler verilen çalışanın kendine olan güveni ile beraber motivasyonu da artmaktadır.

2.1.3.3. Eğitim

İşletmelerdeki eğitimin amacı, çalışanların işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri adına gerekli olan bilgi, beceri ve tutumların kendilerine verilmesidir. Bir başka amaç ise, işe başlayan bireylerin kendilerinde olan bilgi ve becerileri ile yapacakları işin gerektirdiği belli başlı bilgi ve beceriler arasındaki farkı kapatma süreci olarak da tanımlanabilir.³⁶

Kendilerine yeni bilgiler verilen, davranışları ve tutumlarına özen gösterilen çalışanların ait olma, sevilme, ilgilenilme gibi sosyal gereksinimleri yüksek oranda karşılanmış olacaktır. Eğer eğitim grup halinde verilmişse sonucun daha da etkili olması beklenmektedir.³⁷

Hizmet sektörü içerisinde müşteri memnuniyeti oldukça önemli olduğundan fast food sektöründe işe başlanılan andan çalışılan süre boyunca müşterilerle nasıl iletişim kurulması gerektiğinden patatesin kızarma süresine kadar pek çok konuda bireylere çeşitli eğitimler verilir. Çalışanlar böylece yetki ve sorumluluk alabilmeleri adına desteklenmiş olur. Ayrıca dünyanın önde gelen fast food işletmelerinden birinin Amerika'da kurmuş olduğu ve dünyanın farklı ülkelerinde de kampüsleri bulunan

³⁵ Keser, **a.g.e.**, s.133.

³⁶ Acuner, **a.g.e.**, s.55.

³⁷ Karaman, **a.g.e.**, s.87.

Hamburger Üniversitesi ile eğitime ne derece önem verdikleri görülmektedir. Bu üniversitede yöneticilik yapacak olan adaylara iş yönetimi, satışları arttırmanın yolları ve sosyal beceri gibi konularında eğitim verilmektedir. Buradaki slogan ise; “Bugün eğitim alan kişi yarının lideri olur.”

2.1.3.4. Yükselme İmkânı

Yükselme imkânı, tam anlamıyla bir motivasyon faktörü olduğu söylenebilir. Bu faktör gösterilen performansın karşılığındaki ödüdür. Çalışanların başarma güdülerinin arkasında, takdir edilme ya da daha somut bir şekilde üst yönetimce kendilerine verilmesi beklenen yükselme imkânı vardır.³⁸

Çalışanlar işe başladıkları ilk günden itibaren yükselme imkânlarını araştırmaya başlarlar. Yaptıkları iş zaman geçtikçe sıradanlaşır ve daha yüksek mevkiler de çalışabilme arzusunda olurlar. Yükselme ihtiyacının nedeni ise; çalışanların takdir edilme arzusuna ve kendilerini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarına sahip olmalarıdır. Çalışanlar kendi mevki ve başarısını işyeri ile bütünleştirerek yükselme gayretinde olurlar.³⁹

Çalışanlara almış oldukları eğitim ile beraber yükselme imkânının tanınması, çalışanların motivasyonlarını ciddi anlamda yükseltecektir. Göstermiş olduğu performansın karşılığını alan çalışan işine ve örgüte daha fazla bağlanacaktır.

Fast food sektöründe çalışanların eğitim düzeyleri yüksek olmasa bile kendilerine yükselme ve yönetici durumuna gelme imkânı tanınmaktadır. Gerekli eğitimleri alan ve eğitimler sonucundaki sınavları başarıyla tamamlayabilen aynı zamanda iş ahlakı ve disiplini olan çalışanlar ekip içerisinde adım adım üst pozisyonlara çıkabilmektedir. Yönetici pozisyonunda çalışabilmek için en az lise mezunu olmanın yeterli olduğu bu sektörde çalışanların önlerinin açık olduğunu söylemek mümkündür.

³⁸ Kantar, **a.g.e.**, s.87.

³⁹ İlhan Günbayı, **Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme**, Ankara, Özen Yayıncılık, 2000, s.38.

2.1.3.5. Kararlara Katılma

Kararlara katılma örgütsel davranış olarak, çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunması ve yöneticiler ile beraber birtakım sorumlulukları paylaşması aynı zamanda grup etkinliklerinde duygusal ve akılcı yönden rol alması olarak tanımlanabilir. Bu sürece katılma, çalışanların üretim potansiyellerini ortaya çıkarmakta dolayısıyla da iş tatminini arttırmada çok önemli bir etkidir. Bu motivasyon faktörü, kişini tanınma ve kendine saygı ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Kararlara katılma, örgütün alt kademelerinin etkisini arttırmakla beraber yönetimin daha sağlıklı karar almasını ve sorunlara karşı daha gerçekçi yaklaşmasını sağlamaktadır.⁴⁰

Çalışanlara kararlara katılma fırsatı verildiği takdirde, kendilerini bağlayan konulardaki rolleri artarak işten daha fazla doyum sağlamaları ve işin zamanla getirmiş olduğu monotonluk duygusunun azalması beklenir. Çalışanların grup halinde bu sürece katılması ile işlerine daha fazla bağlanmaları ve örgüt sorunları ile daha fazla ilgilenmeleri sağlanır.⁴¹ Haizlip (2008), çalışanları kendilerini etkileyen kararlara dahil etmenin sadece çalışanların kişisel bağlılıklarını arttırmakla kalmayıp aynı zamanda kararlarını savunmak için onları motive ettiğini söylemektedir.⁴²

Çalışanlarına eğlenceli ve yaptıkları işten keyif alabilecekleri ortamı sağlamaya çalışan fast food işletmecileri onlara, işleri ile ilgili bir takım sorumluluklar da vererek kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu sorumluluklar bazen düzenlenecek bir sosyal faaliyetin sorumluluğu olabileceği gibi bazen de çalıştıkları istasyonun düzen ve işleyişi ile ilgili olabilmektedir. Aynı zaman da satışları arttırma, müşteri memnuniyeti gibi konularda da fikir sahibi olan çalışanlar yöneticileri tarafından dinlenmekte ve uygun görülen fikirler hayata geçirilebilmektedir. Böylece çalıştığı işletmeye fayda da bulunduğunu düşünen çalışanın motivasyonunu arttırmak amaçlanmaktadır.

⁴⁰ Gümüş, Sezgin, **a.g.e.**, s.46.

⁴¹ Acuner, **a.g.e.**, s.56.

⁴² Anthony Afful- Broni, "Relationship Between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons", **Creative Education**, Vol:3, No:3, 2012, ss.310.

2.1.3.6. İletişim

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, hem motivasyon anlamında hem de taraflar arasındaki sorunların çözümü anlamında oldukça önemlidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim oluşabilecek çatışmayı önlerken aynı zaman da iletişim sayesinde çalışanlar sorunlarını açık bir şekilde dile getirebilirler. Bu sayede, güvensizlik, belirsizlik gibi sorunlar ortadan kalkar bu da motivasyonu artırır.⁴³

Çalışanların diğer çalışanlar ve yöneticileri ile iyi bir iletişim içerisinde olması motivasyonlarını arttıracak gibi performanslarını da etkileyecektir. Çalışanlar duygu, düşünce ve işletme hakkında fikirlerini yöneticilerine aktarmak isterler. Buna imkan verilen işletmeler de demokratik bir yapılaşmadan söz edilir. Bu sayede örgütsel hakkaniyet algısı yükselir ve kuruma bağlılık artar. İletişim kanallarının kapalı olması halinde çalışanlar huzursuz olacak bu durumda motivasyonlarını düşüreceklerdir.⁴⁴

İletişim özellikle ekip çalışması gerektiren fast food sektörü için oldukça önemli bir konudur. Ekibin kendi içerisinde ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurabilmesi ortamda enerjisi yüksek bir hava yaratmakta bu da müşteriye olumlu olarak yansımaktadır. Bunun bilincinde olan yönetici bu havayı yaratmak için personellerine çoğu zaman bir ağabey abla gibi davranmakta ve motivasyonlarını yüksek tutmak için devamlı iletişim halinde bulunmaktadır.

2.1.3.7. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışanların işi yaptıkları yer ile temas edebilecekleri kişilerin tümü fiziksel çalışma ortamını oluşturur. Çalışma şartlarına uygun sağlıklı ve temiz ortamlar çalışanları olumlu yönde etkilerken uygun olmayan ve sağlıksız koşullar çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, çalışma ortamının çalışmaya elverişli, temiz ve düzenli olması gerekmektedir.

Bina, döşemeler, kapılar, pencereler, merdivenler, havalandırma, sıcaklık, ışıklandırma, temizlik gibi faktörler ergonomik koşullara uygun olmalıdır. Uygun

⁴³ Keser, a.g.e., s.134.

⁴⁴ İlhami Findıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Bs., İstanbul, Alfa Yayın Dağıtım, 2000, s.401.

Çalışma ortamı sayesinde çalışanların motivasyonları artacağı gibi olumsuz ortamın giderilmesi gibi uğraşlar ile ilgilenmeyeceği için kendilerini tamamen yaptıkları işe verecekler ve performansları yükselecektir.

Tüm bunlarla beraber işyerinin eve yakınlığı, kullanılan makine, alet ve teçhizatın kaliteli ve kullanım koşullarına uygun olması gibi etkenler de çalışanların yüksek performans göstermeleri için bir sebep olarak görülebilir. Fiziksel çevrenin insan merkezli olması durumunda, işin neden olabileceği birtakım risklerin, çalışanlar üzerinde yorgunluk, stres gibi sıkıntılara neden olabileceği ve fiziksel şartların çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen unsurlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu gibi sorunların tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmasa da bunların en aza indirilmesi konusunda yöneticilerin birtakım düzenlemeler yapması beklenmektedir.⁴⁵

Fast food işletmeleri denetlenen ve belli bazı prosedürleri yerine getirmekle yükümlü olduklarından ortam sıcaklığından, ışıklandırılmaya kadar çalışanların sağlığını etkilemeyecek çalışma ortamını yaratmak ve ihtiyaç duyduğu her türlü ekipmanı onlara sağlamak durumundadırlar. Ayrıca gıda sektörü içerisinde yer aldığından temiz ve hijyenik bir alanda çalışılması zorunludur.

2.1.3.8. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş genişletme, yapılmakta olan işin daha fazla aşamada ve değişik şekillerde yapılmasını sağlayan bir metottur. Bu metot da görevlerin çeşitliliğinin yatay düzlemde arttırıldığı savunulmaktadır. Örgüt içerisindeki bir takım işler rutin ve monoton olabilir. Bu tür işler bireyin sıkılmasına ve yoğun stresle çalışmasına neden olmaktadır. Bireyin işin de pasif bir duruma düşmesine neden olan bu işler aynı zamanda bireyi işten uzaklaştırmaktadır. Sıkıcı ve monoton işlerin bireyler üzerinde yarattığı tatminsizlik, sıkılma ve mutsuzluk gibi olumsuz duyguları çalışanların sorumluluk alanların genişletildiği bu yöntem ile gidermek mümkündür. Campion & McClelland iş geliştirmenin pek çok faydası olduğunu belirtmişlerdir.⁴⁶

⁴⁵ Selen, **a.g.e.**, s.92.

⁴⁶ Keser, **a.g.e.**, s.135.

İş zenginleştirme, F. Herzberg tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. İşin çalışan tarafından daha anlamlı hale getirilebilmesi için sarf edilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar daha çok işin niteliğinin değiştirilmeye çalışılmasından ziyade üst kademelerde çalışan bireylerin iş planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması şeklinde anlaşılmaktadır.⁴⁷

İş geliştirme ile iş zenginleştirme arasındaki fark, iş geliştirme de işler yatay olarak genişletilirken; iş zenginleştirme de işler dikey olarak genişletilir. Yani iş zenginleştirme de çalışanlara iş hakkında daha fazla sorumluluk ve kontrol hakkı verilir.

Fast food sektöründe işler genellikle birbirine benzer şekildedir ve çoğunlukla yedekleme sistemi ile çalışılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar birbirlerinin yerlerine geçebilecek şekilde yetiştirilirler. Bu aynı zamanda işin rutinini azaltabilmek, çalışanları değişik istasyonlar da çalışabilmelerine olanak sağlayarak motivasyonlarını yükseltme amacı da taşımaktadır.

2.1.3.9. Müzik Eşliğinde Çalışma

Çalışmayı daha çekici hale getirmek ve monotonluğun vermiş olduğu gergin havayı dağıtmak adına çalışanlara müzik eşliğinde bir çalışma ortamı yaratılabilir. Özellikle hafif müziğin dinlendirici bir etkisinin olmasından dolayı ortamda yarattığı etkiyle beraber verimliliği arttırdığı yapılan pek çok bilimsel araştırma ile ortaya konmuştur.⁴⁸ Bazı fast food işletmelerinde uygulanan bu yöntem ile çalışanların işlerini yaparken eğlenebilmeleri amaçlanmaktadır.

2.1.3.10. İş Güvencesi

Günümüzde kamu ve özel sektörde giderek artan küçülme, yeniden yapılanma ve örgütsel değişim ile beraber esnek çalışma koşulları iş güvencesinin önemini arttırmıştır. Yaşanan ekonomik krizler neticesinde işyerleri kapanmış ve pek çok insan işsiz kalmış pek çoğu da işten atılma korkusu yaşamıştır. Özelleştirme ve taşeron

⁴⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 13.Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.548.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.173.

uygulamaları da, çalışanlarda iş güvencesizliğini sorununun derinleşmesine neden olmaktadır.⁴⁹

Çalışan tüm bireyler gibi fast food sektöründe çalışanlar da çalıştıkları işten işletmeden kaynaklı sorunlar nedeniyle çıkartılmak istemezler. İşini iyi ve doğru şekilde yaptıkları sürece çalıştıkları kurumun kendilerine iş güvencesi sağlaması çalışanların motivasyonlarını arttıracaktır.

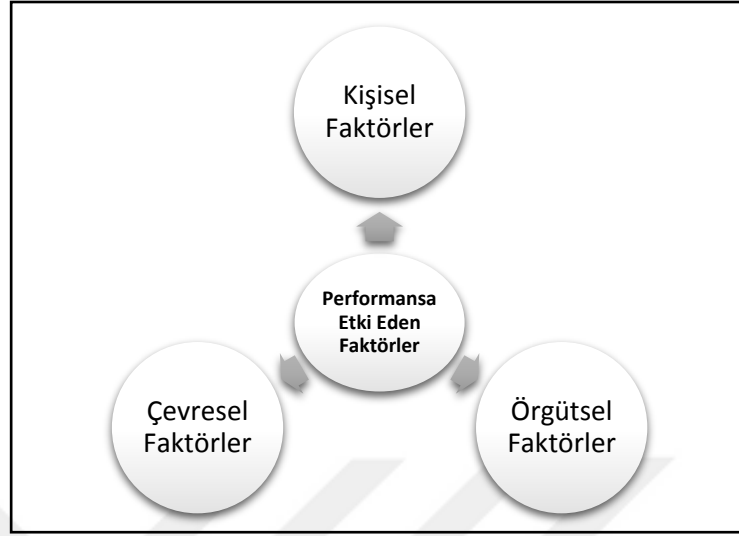
2.2. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans, belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda planlanmış faaliyetler sonucu nicel veya nitel olarak anlaşılmış kuramlar olup, işletmenin performansı; stratejik, taktiksel veya operasyonel hedeflerinin yerine getirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek adına harcadıkları tüm çabaların değerlendirilmesidir. Değerlendirme ise, ölçme sonuçlarını belirli bir kıstastan geçirerek ölçülen nitelikle alakalı bir değer yargısına ulaşma sürecidir. Performans çoğunlukla verimlilikle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak verimlilik tek başına performansı karşılayan bir kavram değildir. Verimlilik, performansın tam olarak kullanıldığını ifade eden önemli bir performans göstergesidir.⁵⁰

⁴⁹ Mahmut Tuğrul Torun, “Örgütlerde İşgören Performansını Arttırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Ondokuzmayıs Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun, 2013, s.72

⁵⁰ Mehmet Kaplan, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s.57-58.

Şekil 2.4: Performansı Etkileyen Faktörler



Performansı etkilenen faktörler Şekil 2.4’de gösterilmiştir. Bu faktörler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç alt başlıkta aşağıda incelenmiştir.

2.2.1. Kişisel Faktörler

Günümüzde pek çok kurum performansın değerlendirilmesine oldukça önem vermektedir. Bunun sebebi ise, örgütsel performansın bireyin performansına olan etkisidir. Aynı zaman da kurum içerisinde örgütsel performans ve verimliliği arttıracak bir örgütsel havanın yaratılması da performans değerlendirme sisteminin nasıl çalıştığına bağlıdır. Yaş, cinsiyet, dil, yetenek, istek, tutum, algı, inanç, prensip gibi özellikler kişisel faktörler arasında yer almaktadır.

Şüphesiz ki, bireyin katkısının önemli bir belirleyicisi çalışanın kişisel özellikleridir. Yaş veya kıdem gibi bireysel özellikler iş temelli sistemin içerisinde bulunabilir. Ancak, çalışanın vasıf, beceri ve yetkinlikleri ile tutum ve davranışları gibi faktörler ücretin, çalışanın performansına dayanarak belirlenmesini haklı hale getirir.⁵¹ Ancak performansın, bireysel anlamda ödüllendirilmesi takım çalışmasının önemli olduğu hallerde ekip ruhunu zayıflatır. Diğer bir ifade ile bireysel performansa bağlı ücret sisteminin uygulandığı örgütlerde farklı ücret alan çalışanlar arasında

⁵¹ Serdar Demir, “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Ankara Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2007, s.45.

oluşabilecek olan rekabet, iş bölümü ve yardımlaşmaya engel olarak çeşitli sorunlara sebebiyet verebilir.⁵²

Bir kişinin yeteneği, bilgisi ve becerisi de işteki performansını etkiler. Yetenek, bir kişinin işi gerçekleştirme bilgi ve becerisi hakkındaki algısıdır. Bilgi, belirli bir alanın teknik özellikleri iken; beceri, bir şey yapmanın pratik yeteneği olarak ifade edilebilir. Çalışanın becerisi, bilgisi, işe karşı tutumu ve yeteneğinden herhangi birinin yaptığı işe uygun olmaması performansını olumsuz şekilde etkileyecektir.

Bir organizasyondaki çalışanların yaş grupları da performansa etki edecek bir durumdur. Yaşın performansa olan etkisi kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Örneğin; ABD’de çalışan genç yaştaki insanlara daha kolay terfi olanağı tanınabiliyorken; Japonya’da bu durumun tersi olarak belirli bir yaşa kadar üst kademelere ulaşmak mümkün olmayabilir.⁵³

Yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıyıp kişisel özelliklerini bilmesi yetki ve sorumluluk verebileceği personeli seçebilmesi açısından oldukça önemlidir. Kişisel özellikleri çalışacağı işin tanımına ve örgütün amaçlarına uygun olan çalışanın performansı da yüksek olur. Bu sebeple, bireysel ve kurumsal performansın iyileştirilmesi konusunda yöneticilerin büyük rolü olduğunu söyleyebiliriz.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların performansını sağlayan örgütsel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş zenginleştirme, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir.⁵⁴

Çalışanların yaptıkları işe karşı tutumlarını ve bunun neticesinde iş performansına etki edecek pek çok yönetsel uygulamadan bahsetmek mümkündür. Sıkı bir denetim modeli, çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak yönetim ile

⁵² Mehmet Hüseyin Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **Çimento İşveren Dergisi**, C:16, S:1, 2002, s.7.

⁵³ Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, 2.Bs., Bursa, Ekin Kitabevi, 2012, s.16.

⁵⁴ Edip Örüçü, Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi**, C:15, S:1, 2008, s.96.

Çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, çalışanların kararlara katılması ve yönetimde söz sahibi olması örgüte yönelik olumlu bir tavra bürünmesini sağlar. Aynı zamanda, işin yapısı, işin özellikleri, iletişim olanakları, iş ortamının düzeni, terfi imkanı, cretlendirme politikaları gibi pek çok faktör de yönetsel uygulamanın, yönetim biçiminin şekillenmesinde etkisi olduğu söylenmektedir.⁵⁵

Çalışanların kendi becerileri onları bir noktaya getirebilir. Ancak ek bir eğitim gerektiren durumların ortaya çıkması muhtemeldir. Yeni bir süreçteki iş için çalışanın bunu kendi kendine zmesini beklemek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bunun için çalışan eğitim ile desteklendiğinde performansında bir artış olabilir.⁵⁶

Örgütsel yapının çağın gerektirdiklerine adapte edilmesinin esas nedeni, örgütün daha önceden belirlenmiş olan stratejiler, planlar ve politikalar üzerinden amaçlarına ulaşmasını sağlamakla beraber, örgütleri meydana getiren her parça veya bölümün, işbirliği yaptıklarında onların kişisel veya ayrı olarak yaptıkları çalışmaların bütününden daha fazla verim elde edecek olmasıdır. Bu sebeple birbirleriyle uyumlu şekilde çalışacak, birbirlerinin eksikliklerini tamamlayacak örgütsel birimlerin yanında, bu birimlerde çalışacak personellerin, uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi olabilmelerini sağlayacak çalışma alanının yaratılması gerekmektedir.⁵⁷

Örgütler için önemli olan, çalışanlarının örgütün amaçlarına uygun olarak hareket edip yüksek performans göstermeleridir. Yüksek performans gösteren çalışan, görev ve sorumluluklarını bilen ve yerine getiren böylece örgütün amaçlarına uygun olarak hareket eden kişidir. Bu anlamda, örgütsel özellikler çalışanların performanslarını etkili şekilde kullanabilmelerinde oldukça önemlidir.

⁵⁵ mit Can, “alışan Başarısının Arttırılmasında Performans lme Değerlendirme Ve dllendirme Sistemi: Güven Timleri zerine Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010. s.10.

⁵⁶ Rebecca Mazin, “That Affect Employee Performance in a Organization”, 2017, (evrimii) <https://bizfluent.com/list-5923847-factors-affect-employee-performance-organization.html>, 20 Aralık 2019.

⁵⁷ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 9.Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.387.

2.2.3. Çevresel Faktörler

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve düzeyi gibi ekonomik faktörler, kanunlar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler, eğitim, din gibi kültürel faktörlerin hepsi çevresel faktörler olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸

İşyerinin, çalışanların rahatı ve güvenliği için uygun hale getirilmesi hem iş kanunu hem de toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmiştir. İşyerinin uygulaması gereken fiziksel koşullar; aydınlatma, ısıtma ve sıcaklık kontrolü, havalandırma, temizlik, gürültü, zararlı madde, koku, dumandan arındırılması, iş kazalarını önleyici tedbirler alması olarak sıralanabilir.⁵⁹

Yapılan araştırmalar olumsuz çalışma şartlarının özellikle aydınlatma, havalandırma gürültü ve uzun çalışma saatleri sonucunda yorgunlukla beraber görülen ürün ve malzeme kullanımındaki artış ve üretimdeki verimsizlik çalışma koşullarının ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır.⁶⁰

Yukarıda sayılan bu faktörlerin yanında başta çalışmanın konusunu oluşturan motivasyon olmak üzere, iş stresi ve geribildirim bilgisi gibi faktörlerin de performansa etki ettiğini yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmuştur.⁶¹

Stres ve performans arasındaki ilişki, stresin şiddetine göre değişmektedir. İş ortamının stressiz olduğu durumlarda, iş mücadelesi yok olmakta ve iş performansının azaldığı görülmektedir. Stresle beraber iş performansı da artmaktadır. Uyumlu ve yapıcı olan yararlı stres, çalışanları özendiren sağlıklı bir uyarıcı olup işte daha etkili performansa yol açmaktadır. Ancak stres aşırı boyutlara ulaştığında performansta düşüş yaşanmakta, kişi karar vermede zorlanmakta ve tutarsız davranışlar sergilemesine sebep olmaktadır. Dolayısıyla performansta yarattığı

⁵⁸ Gülten Eren Gümüştekin, Bircan Öztemiz, "Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:14, S:1, 2005, s.281.

⁵⁹ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, 12.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005, s.222.

⁶⁰ Volkan Akçit, " Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi", Pamukkale Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale, 2011, ss. 74.

⁶¹ Iskandar Muda 'v.d.', "Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia", **International Journal of Business and Social Science**, Vol:5, No:2, 2014, ss.74.

olumsuz etki sebebiyle örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Bunlardan yola çıkarak çok yüksek ve çok düşük stresin performansla arasındaki ilişkiye baktığımızda olumsuz bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz.⁶²

Motivasyonun performansa olan etkileri pek çok araştırma da ortaya konmuştur. Çalışanın performansını en yüksek noktada tutmayı başarabilen kurumlar, yönetimin desteğini arkalarına alabilir, beklentilerini sistematik ve en açık şekilde iletirler, otoriteyi örgütün tabanına yayarlar ve başarılı olanları toplum içerisinde takdir ederler. Bu tarz kurumlar, ekonomik faktörlerin tek başına çalışanların performanslarına etki etmeyeceğinin farkındalardır. Yüksek motivasyon kaynağı, çalışanların kendilerini değerli görmeleri ve kurumun bir parçası gibi hissetmeleridir. Kurumun amaçlarını bilen ve onları destekleyen ve işini seven çalışanların performansları yüksek işe devamsızlıkları az olur.⁶³

Gerhart (2004)'e göre, amaçlanan hedeflere veya sonuçlara ilişkin gerçek bilgi olmadan hiç kimse belirlenen standartlara uygun davranışlar göstermez. Bireyin, doğru ve düzgün bilgiye ulaştığında örgütün ihtiyaçlarına cevap verme başarısı da artacaktır. Bu bilgi ile birey, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayacak temel davranışlara yönelmesini kolaylaştıracaktır.⁶⁴ Bu kapsamda bahsi geçen bilgi, genel anlamda “geribildirim” olarak adlandırılır. Geribildirimler; ilerlemeyi gösterir, düzeltmeleri mümkün kılar ve sonunda hedefe ulaşıldığını gösterir. Geribildirim eksikliği, düzeltme eksikliğine dolayısıyla düşük performansa yol açar.⁶⁵ Bu nedenle, geribildirim bilgisi, performans üzerinde yaşanacak belirsizliği önleyen önemli bir faktördür. Performansı hakkında net bir fikre sahip olmayan yani göstermiş olduğu performansın çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından nasıl algılandığını bilmeyen çalışanların yaşamış olduğu bir takım kaygıların da giderilmesinde geribildirim önemli bir rol oynamaktadır⁶⁶.

⁶² Gümüştekin, Öztemiz, **a.g.e.**, s.280.

⁶³ Aytaç Aydın, ‘v.d’, “İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri”, No:5, 2010, ss. 48.

⁶⁴ Kurtuluş Kaymaz, “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu Ve Süreci”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-4, s.142.

⁶⁵ Nakabiri Harriet, “Motivation and Employee Performance a Case Study of Kapala City Council Central Division”, 2011, ss. 13.

⁶⁶ Kaymaz, **a.g.e.**, s. 157-158.

2.3. Motivasyon ve Performans İlişkisi

“Güdüleme” olarak da tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılmasa, devam ettirilmese ve yönlendirilmese neden olan bir güçtür. Performansa doğrudan etki eden motivasyon, ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkar ve kişinin yapacağı işte başarılı olmasını destekler.⁶⁷ Yüksek motivasyon ile gösterilen performans doğrudan işletmenin de performansını etkileyecektir. Motivasyonu yüksek çalışanların verimlilikleri ve göstermiş oldukları performans da artacaktır.

Motivasyon bir kişiyi harekete geçiren birincil güçtür. Çalışma istekliliği ve yeteneği üzerinde çarpan etkisi yaratan motivasyon hedefe yönelik davranışlarda bulunulmasına yarar. Bu sebeple de iş performansını destekleyen en büyük güçtür. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların yüksek motivasyona sahip olması gerekir. Motivasyon aynı zaman da insan kaynakları yönetiminin iş performansı ve motivasyon arasındaki ilişkiyi tanıması açısından da önemlidir.

Performans ise, bir işi yapan bireyin veya gurubun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak ne kadar ilerleyebildiği, başka bir ifade ile neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak gösterimidir. Bireyin, çalışma şeklini belirleyen değişkenleri temel alan modellerden birine göre, yetenek, işe duyulan ilgi, hedefler, geri bildirim, başarının ödüllendirilmesi gibi faktörler çalışanların performanslarını belirler.

Doğru ve adil bir performans değerlendirme sistemine tabii tutulduğuna inanan çalışanların motivasyonları da yüksek olacaktır. Gösterdiği çabanın kendisine geri dönecek olması ve kurum içinde önemli bir kişi olduğuna inan birey daha yüksek bir performans ile çalışma gayretine girecektir. Adil şekilde yapılan performans değerlendirmesi ile özellikle başarılı olan çalışanların motivasyonu artarken, adil olmayan bir değerlendirme sistemi uygulandığında bu kez başarılı çalışanların işe karşı isteksizlikleri artacaktır. Bu sebeple değerlendirmenin doğru şekilde yapılması çok önemlidir.⁶⁸

⁶⁷ Kaplan, **a.g.e.**, ss. 82-83.

⁶⁸ Tanuja A, "6 Main Factors That Affects Individual Performance", **Business Management Ideas**, (Çevrimiçi) <https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/employee-motivation/6-main-factors-that-affect-individual-performance/5098>, 20 Aralık 2019.

Literatürde motivasyon ve performans ilişkisini araştıran pek çok çalışma bulunmakta olup araştırmalar sonucunda motivasyon ile performansın çok yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.⁶⁹ Kaplan (2007) tarafından motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının çalışan performansına olan etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırma sonucunda motivasyon ile performans arasında yakın bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁷⁰ Özellikle ekonomik motivatörlerin çalışan performansı üzerindeki etkisinin diğer motivatörlere oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Öte yandan araştırma da motivasyonun birtakım ihtiyaçlar neticesinde ortaya çıktığı, bireyin yapacağı işte performans göstermesini sağladığı ve çalışanların performansına doğrudan etki ettiği görülmüştür.⁷¹ Yine Lawler (1994), Buchanan ve Huczynski (1997) motivasyonun bireysel iş performansının en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir. Nelson ve Quick'a göre motivasyon faktörleri, pozitif ruh sağlığını sağlar ve insanları büyümeye zorlar. Aynı zamanda çalışma ortamına katkı da bulunarak çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlar.⁷² Koestner (1999), motivasyonun davranışı başlatmak için çok önemli bir kavram olduğunu ve performansın da bu spektrumun karşı ucunda var olduğunu ve motive olmuş bir eylemin sonucu olarak tanımlandığını belirtmiştir.⁷³

Yapılan araştırmalar neticesinde motivasyonun başarı konusunda çok önemli bir kavram olduğu ortaya konulmuştur. Motivasyonun yükseldiği durumlarda başarının arttığı aynı zamanda performansın da arttığı görülmüştür. Motivasyon, başarı ve performans birbirini tetikleyen ve örgütlerin ihtiyacı olan unsurlardır.⁷⁴

Bu durumda performans ile motivasyon arasında doğru bir orantı vardır diyebiliriz. Motivasyon arttıkça performans artar, performans arttıkça motivasyon artar. Çalıştığı kurumu sahiplenen, yöneticileri ve arkadaşları tarafından sevilen veya

⁶⁹ Özlem Köroğlu ve Cevdet Avcıkurt, "Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39, Ocak 2014, s.48.

⁷⁰ Kaplan, a.g.e.,

⁷¹ Köroğlu ve Avcıkurt, a.g.e., s. 49

⁷² Dauda Abdulsalam, Mohammed Abubakar Mawoli, "Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State, **International Journal of Business and Management**, Vol: 7 No: 14, 2012, ss143.

⁷³ Harriet, **a.g.e.**, ss. 15.

⁷⁴ Tuğçe Yılmazsoy, "Hemşirelerin Performans ve Motivasyonlarına İlişkin Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2018, s.17.

ekonomik anlamda tatmine ulaşan çalışanın motivasyonu da artacaktır. Bireyin, yüksek motivasyon ile çalışması verimliliğini ve performansını da etkileyecektir. Aynı şekilde performans değerlendirme ile çalışanlara işleri ile ilgili geri bildirimde bulunulması ve başarılarının takdir edilmesi motivasyonlarını olumlu şekilde etkileyecektir. Geri bildirimler ile çalışanlar, yaptıkları işin önemli olduğuna ve gösterdikleri çabanın görüldüğüne inanacak ve böylece yaptığı çalışmaların sonuçlarını görebilme imkanına sahip olan çalışan bireysel başarı veya başarısızlığını değerlendirme imkanına sahip olacaktır.

Literatürde motivasyon ile performans arasında var olan ilişkiye yönelik yapılan bir takım araştırmalarla beraber motivasyonun performans üzerinde tek başına yeterli olmadığını yüksek motivasyon için başka faktörlere de ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyan çalışmalar da yapılmıştır.⁷⁵ Örneğin performansın oluşmasında bireysel yeteneğin de önemini vurgulayan Kaynak, yeteneğin ise duygularla şekillendiğini ve performansa yön verdiğini söylemektedir. Örneğin, heyecan veya coşku gibi olumlu duygular çalışanları müşteriye daha iyi bir hizmet vermesi açısından dürtmektedir. Aynı şekilde olumsuz duygular ise, çalışanları işleri veya görevleri üzerinde daha fazla odaklanmalarını sağlamaktadır.⁷⁶

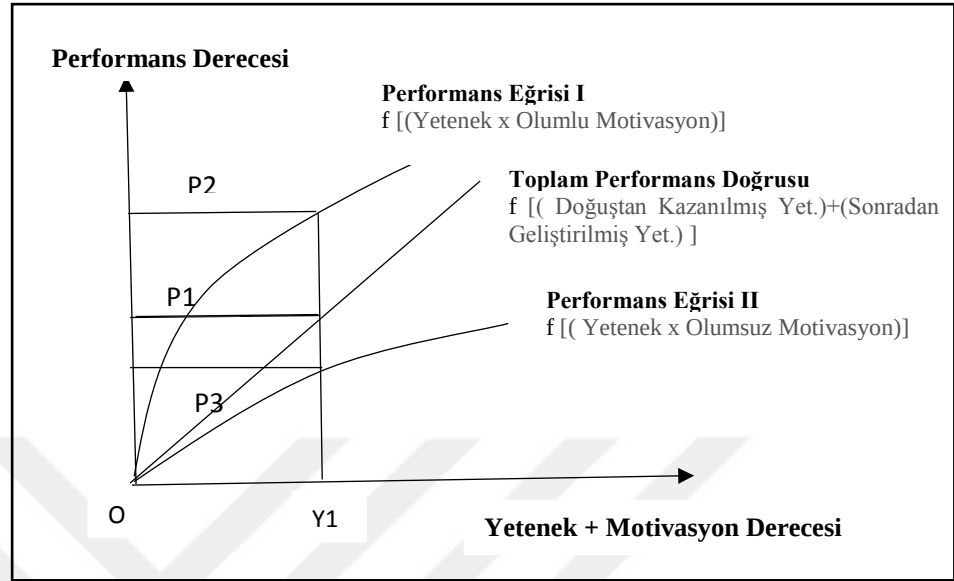
Şekil 2.5’de performansın yetenek ve motivasyonla ilişkisine ait bir fonksiyon yer almaktadır. Buna göre çalışan, süreç içerisinde olumlu bir motivasyon gösterebilmişse bu durum yeteneklerini de kapsadığından performans seviyesi de yüksek olacaktır (Performans Eğrisi I). Çalışan, aynı yetenek seviyesinde olumsuz motivasyona sahip olduğunda performans seviyesi de düşük olacaktır (Performans Eğrisi II).⁷⁷

⁷⁵ Köroğlu ve Avcıkurt, a.g.e., s. 48

⁷⁶ Tuğrul Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Bs., İstanbul, Alfa Basım, 1990, s.161.

⁷⁷ A.e., ss.161-162.

Şekil 2.5: Performansın Yetenek ve Motivasyonla İlişkin Fonksiyonu



Kaynak: Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Bs., İstanbul, Alfa Basım, 1990, s.161.

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre; motivasyon ile performans arasındaki ilişki çalışanın işinde göstereceği çabanın performans ile neticeleneceği inancına dayanmaktadır. Motivasyonun çabaya dönüşeceği, çabanın da yetenek ile şekillenerek performansı arttıracak ifade edilmiştir. Bu süreç içerisinde çalışanlar performans artışı ile beraber gerçekleşecek olan sonuçlara da oldukça fazla inanmaktadır. Bu inançların en önemlisi ise yüksek performans gösterenlerin ödüllendirileceğidir. Eğer çalışan işi yapabileceğine ve işin ödüllendirileceğine inanmazsa işe motive olamamakta ve iyi bir performans gösterememektedir.⁷⁸

Motivasyon, bir işin çalışanlar tarafından istenilen performans düzeyinde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan güçtür. Güdüleme veya isteklendirme olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılmasını ve sürdürülmesini sağlayan bir etkidir. Ancak çalışan performansı üzerine etkili olan tüm faktörler sağlansa dahi birey işine yeterince güdülenmemişse yine düşük performans gösterecektir. Burada önemli olan çalışanın performansını gösterme konusunda istekli olmasıdır.

⁷⁸ Özlem Köroğlu, "İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performans İle İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi SBE., Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2011, s.211.

Yöneticilerin, motivasyonu artırma konusundaki görüş ve davranışları da önemlidir. Yöneticinin görevi, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini kurumun yararına olacak şekilde ortaya çıkarmaktır. Bunun için en güçlü araç da motivasyondur. Çalışanlarının hangi şartlarda, ne şekilde, hangi özendirme araçları ile motive olacağını bilen yöneticinin verimliliği ve performansı artırması olasılığı da çok yüksektir.

Biz insanlar olarak bazı ihtiyaçlara sahibiz ve bu ihtiyaçlar tatmin edilmediğinde eksiklik duygusuna kapılabileceğimizden ilerlemekte zorlanırız. Tüm ihtiyaçları karşılanan ve memnuniyet seviyesi yüksek olan bir çalışanlar ise daha üretken olacaktır. İyi bir yönetici çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağına dair uygun planlar yapmalıdır.⁷⁹

Motive olmayan personelin işletmenin arzu ettiği performansı göstermesi beklenmemelidir. Ancak çalışanları motive eden faktörler de, kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin psikolojik yapıları, ihtiyaçları, beklentileri dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değiştiği için hangi motivasyon araçlarının etkili olacağı belirlenmelidir⁸⁰.

İş hayatında motivasyonu arttırmak için, iyi bir lider olmak, takım çalışması yapmak, iş geliştirmek, doğru adamı doğru işe yerleştirmek, tatmin edici şekilde ücret ödemek, güvenli bir çalışma ortamı yaratmak gibi hususlar önemlidir. Çalışanların motivasyonu ve performanslarının yüksek olması kurumun başarısıyla da ilgilidir. Çalışanına değer veren, kendilerini takımın bir parçası gibi hissettiren işletmeler çalışanların motivasyonuna da etki edecektir.

Literatürde bazı yazarlar iş performansının sadece motivasyona ve kişinin sahip olduğu yeteneklere dayandırılmaması gerektiğini, çalışanın içinde bulunduğu çevre koşullarına da bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Yetenek her bireyde doğuştan var

⁷⁹ S. Chintaloo and Jyoti Devi Mahadeo, "Effect of Motivation on Employees' Work Performance at Ireland Blyth Limited", **Proceedings of 8th Annual London Business Research Conferance Imperial Collage**, 2013, ss.2.

⁸⁰ Kaplan, **a.g.e.**, ss. 104-105.

olmakla birlikte performans artışı sağlayacak bilgi ve beceriler sonradan eğitimle de geliştirilebilmektedir. Çevre koşulları ise, işletmenin iç ve dış koşullarını içermekte olup çalışma koşulları, yönetim ve liderlik biçimi, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel iletişim, örgütsel adalet ve güven ile ilgili çalışandan bağımsız örgütsel faktörlerin tümünü kapsamaktadır. Yüksek performans ile çalışabilmek için tüm çalışanların işini severek ve isteyerek yapması (motivasyon), işini beceriyle yapması (yetenek) ve işini yapmak için uygun hedef ve araçlara sahip olması (içinde bulunulan koşullar, çevre) gerekmektedir. Bu şartlardan herhangi birinde yaşanacak sıkıntı performansı olumsuz şekilde etkileyecektir.⁸¹



⁸¹ Köroğlu ve Avcıkurt, **a.g.e.**, s. 49.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSI ETKİLEYEN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE ARALARINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde değişen piyasa şartları ve rekabet sayesinde insan faktörüne verilen önem artmıştır. İş gücünü elinde tutmaya ve çalışanlarından en yüksek verimliliği almaya çalışan işletmeler bireyleri güdüleyici faktörlere yönelmeye başlamışlardır. Bu da günümüzdeki işletmelerin motivasyonel faktörlerden daha fazla yararlanma ihtiyacını doğurmuştur.

Çalışmanın amacı özellikle genç nesle istihdam alanı yaratan fast food sektöründe çalışanların hangi motivasyon faktörleri ile motive olduklarını ve bu motivasyon faktörlerinin performanslarına olan katkılarını belirleyerek çalışanların motivasyonlarını arttırma konusunda hem yöneticilere hem işverenlere yardımcı olabilmektir.

Motive olmayan çalışanlar da işe karşı isteksizlik, işten ayrılma, işe geç gelme, satışları arttırma konusunda ilgisizlik, iş yerine yabancılaşma gibi performans düşüklüğüne ve verimsizliğine neden olabilecek pek çok sonuç ortaya çıkmaktadır.¹

3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde gelişen teknoloji ve sosyo-ekonomik koşullar sayesinde çalışma yaşamında zamanla yarışır duruma gelinmesi ve dışarda yemek yeme alışkanlığının artmasıyla beraber fast food sektörü dünyada ve ülkemizde hızlı bir gelişme göstermiştir. Fast food, ayaküstü yemek, atıştırmak gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Son otuz yılda yediğimiz yiyeceklere baktığımızda, otuz bin yıl öncesine göre oldukça

¹ Handan Zeliha Yılmaz, "Fast Food Sektöründe Çalışanların Başarma Güdüsünün Organizasyonel Bağlılığa Etkisi", **İstanbul Üniversitesi SBE.**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s.2.

değiştiğini görmekteyiz. Bundan dolayı günümüzdeki tüketicilerin fast food sektörü ile ilgili algıları değişmiştir.²

Genellikle eğitim düzeyi düşük pek çok gence istihdam sağlayan bu sektörde kalifiye eleman yetiştirmek ve onlara örgütsel bağlılığı aşılama zordur. Çalışanlar ancak gerekli motivasyonel faktörlerle desteklendiğinde onlardan gerekli verimliliğin alınabileceğini dünyaca ünlü pek çok fast food işletmesi çalışanlarına gösterdiği özen ve onlara yaptıkları yatırımla ortaya koymuştur.

Günümüzde küresel anlamda rekabetin yoğun olarak yaşandığı sektör gıda sektörüdür. Giderek büyümesi beklenen ve günden güne bünyesine yeni markalar katarak sektörde lider duruma gelen fast food işletmelerinde, çalışanlardan nasıl daha fazla performans ve verimlilik sağlanabilir sorusu önem kazanmaktadır. Daha önce Türkiye’de yapılan araştırmalara bakıldığında, bu sektörde motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu anlamda literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem Seçimi

Hakkında bilgi edinilmek istenen ve biçimsel anlamda homojenliğe sahip olan birimlerin oluşturduğu topluluk “anakütle” olarak tanımlanmaktadır. Gözlemlenmek üzere anakütlenin içerisinde seçilen birimlerin oluşturulmuş olduğu ve anakütlenin özelliklerini barındıran alt topluluk “örneklem” olarak ifade edilmektedir.³

Araştırma, Türkiye’de 1986 yılından beri dünyada ise 1955’den beri faaliyet gösteren, dünyanın sektördeki en önemli markalarından birinin İstanbul’daki restoranlarında çalışanlara yönelik yapılmıştır. Marka şu an Türkiye’de yaklaşık 260 restoran ve 6000 civarında çalışanla 100 milyon kişiye hizmet vermektedir.

Çalışanların motivasyon faktörleri ile performansları hakkındaki değerlendirmelerinin araştırıldığı bu çalışma da, yapılması planlanan ampirik

² Eric Schlosser, **Hamburger Cumhuriyeti**, Çev. Hayrullah Doğan, İstanbul, Metis Yayıncılık, 2004, ss. 57.

³ Özer Serper, **Uygulamalı İstatistik**, 7. Bs., Bursa, Ezgi Kitabevi, 2014, s.315.

araştırma için anakütle olarak; İlgili markanın İstanbul’da faaliyet gösteren işletmeci restoranlar (*franchising*) dahil olmak üzere 121 şubesinde istihdam edilen 2645 çalışanı seçilmiştir. Bu sayı araştırmanın “anakütlesini” oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğü için optimal bir seviyede kabul edilebilir bir standart hata değerinin ve örneklem hacminin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu anlamda araştırmanın örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan tarafından oluşturulan “Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri” tablosundan yararlanılmıştır.⁴ Örneklem büyüklüklerinden ‘2500 ve üzeri’ olan değer üzerinden hesaplama yapılmış ve örnekleme hata oranı 0,05 ve güven düzeyi 0,95 olmak üzere; örneklem 333 kişi olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.1. : Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

Evrenin Büyüklüğü	+-0.03 Örneklem Hatası			+-0.05 Örneklem Hatası			+-0.10 Örneklem Hatası		
	p = 0.5 q = 0.5	p = 0.8 q = 0.2	p = 0.3 q = 0.7	p = 0.5 q = 0.5	p = 0.8 q = 0.2	p = 0.3 q = 0.7	p = 0.5 q = 0.5	p = 0.8 q = 0.2	p = 0.3 q = 0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100000000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

*p= gerçekleşme olasılığı, q= gerçekleşmeme olasılığı

Kaynak: Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s.50.

⁴ Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, s. 50.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Fast food sektöründe çalışanların motivasyon faktörleri ile performansları arasındaki ilişkinin ortaya konduğu bu çalışmada; araştırmanın amacı doğrultusunda bazı hipotezler öne sürülmüştür. Araştırmanın ortaya koyduğu hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Çalışanların değerlendirmelerine göre motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.1}: Çalışanların değerlendirmesine göre ekonomik motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.2}: Çalışanların değerlendirmesine göre Örgütsel- yönetsel motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1.3}: Çalışanların değerlendirmesine göre Psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörüdür.

H₃: Çalışanların medeni durumları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₄: Çalışanların görev ve unvanları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₅: Çalışanların eğitim seviyeleri ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₆: Çalışanların yaş gurupları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₇: Çalışanların cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₈: Çalışanların yaş gurupları ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₉: Çalışanların görev ve unvanları ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

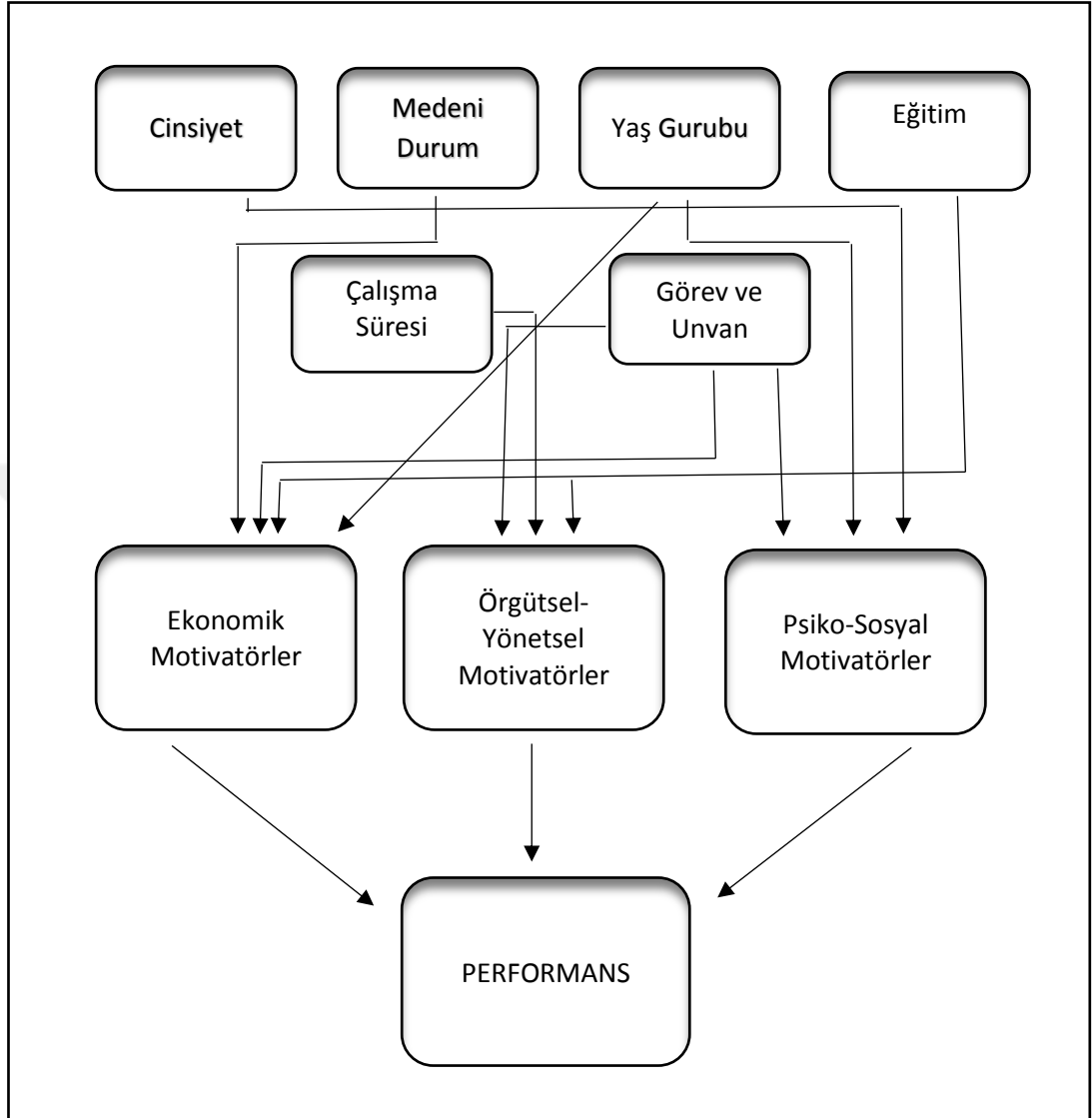
H₁₀: Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₁: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₁₂: Çalışanların görev ve unvanları ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Söz konusu bu hipotezler uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde test edilecektir.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



3.5. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma da veri toplama yöntemi olarak anket çalışması yapılmıştır. Anketler elden dağıtılmış ve yine elden toplanmıştır. Toplamda 350 adet anket dağıtılmış ve eksiksiz geri alınmıştır. Ancak içerisinde 5 adet anket eksik doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiş ve araştırma analiz için sağlıklı olan 345 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla anket formlarının geri dönüş oranı %98'dir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi, görev ve unvan gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla öncelikle 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Daha sonra Torun (2013) tarafından hazırlanan ve 30 sorudan oluşan beşli likert ölçeği ile değerlendirilen motivasyon ve performans ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği; “Kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cümlelerinden oluşmaktadır. Likert tipi ölçeğin kullanılma amacı; kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamen gibi geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ve değerlendirmektir.⁵

3.7. İstatiksel Analiz ve Bulgular

Bu bölümde hipotezlerimizin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Veriler SPSS 25 Paket Programı’nda test edilmiş ve ileri sürülen hipotezlerden tüm alt hipotezleri ile beraber H_1 ve H_5 kabul edilmiş diğer tüm hipotezler ise reddedilmiştir. Öncelikle katılımcıların profilleri analiz edilmiş daha sonra sırasıyla kullanılan ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi en son olarak da ileri sürülen hipotezleri değerlendirebilmek amacıyla sonuçların standart sapması ve ortalaması alınmış, betimsel analiz ve ANOVA testi yapılmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Profilleri

Bu çalışmaya katılan fast food işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerini yansıtan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi, görev ve unvan gibi kişisel bilgilere ait bulgular Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2 : Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		Sayısı(n)	%
Cinsiyet	Erkek	212	%61,4
	Kadın	133	%38,6

⁵ Mahmut Tuğrul Torun, “Örgütlerde İşgören Performansını Arttırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Ondokuzmayıs Üniversitesi SBE., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun, 2013, s.99.

Yaş	15–20 yaş arası	143	%41,4
	21–27 yaş arası	163	%47,2
	28–34 yaş arası	26	%7,5
	35 yaş ve üstü	13	%3,8
Medeni Durum	Evli	52	%15,1
	Bekar	285	%82,6
	Diğer	8	%2,3
Görev ve Ünvan	Ekip Üyesi	248	%72,1
	Ekip Lideri	38	%11,0
	Bölüm Müdürü	17	%4,9
	Vardiya Müdürü	15	%4,4
	İkinci Müdür	11	%3,2
	Birinci Müdür	6	%1,7
	Restorant Müdürü	9	%2,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	90	%26,1
	Lise	182	%52,8
	Yüksekokul	29	%8,4
	Üniversite	44	%12,8
Çalışma Süresi	0-1 yıl	179	%51,9
	1-3 yıl	108	%31,3
	3-5 yıl	33	%9,6
	5 yıl ve üstü	25	%7,2

Tablo 3.2’de katılımcılara ait demografik özellikler ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere; araştırmaya katılan çalışanların 133’ü kadın (%38,6) 212’si ise erkeklerden (%61,4) oluşmaktadır. Dolayısıyla burada homojen bir dağılımın olmadığını söylemek mümkündür. Bunun sebebinin sektörde vardiyalı çalışma sisteminin ve yorucu temponun kadın çalışanlar tarafından daha az tercih edilmesi özellikle evli kadınların sektörde çok fazla istihdam etmemesi bu dağılımın orantısız olmasının nedenlerinden olabileceğini söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları dikkate alındığında; Toplam 345 katılımcının 52’si evli 285’i bekâr ve 8’i boşanmış veya eşleri vefat etmiştir. Yüzdelik gruplandırmaya baktığımızda araştırmaya katılanların % 15,1’i evli, % 82,6’sı bekâr, % 2,3’ü boşanmış veya eşleri vefat etmiştir. Yine burada çalışan profilinin çoğunluğunun gençlerden oluşması sebebiyle bekarların oranın çok daha yüksek olduğunu dolayısıyla homojen bir dağılımın olmadığı gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılanların yaş guruplarını incelediğimizde; 15-20 yaş arası çalışanlar 143 kişi, 21-27 yaş arası çalışanlar 163 kişi, 28-34 yaş arası çalışanlar 26 kişi ve 35 yaş üstü çalışanların sayısı 13’tür. Aynı sıra ile yüzdelik oranlarına

bakıldığında; % 41,4 – % 47,2 – % 7,5 ve % 3,8 olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda daha öncede belirtildiği gibi sektörde çoğunlukla gençlerin istihdam edildiğini söylemek mümkündür. Bunun sebebi ise, sektörün dinamik ve hızlı çalışma temposundan kaynaklandığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde; çalışanların 90'ı ilköğretim, 182'si lise, 29'u yüksekokul ve 44'ü üniversite mezunudur. Aynı şekilde yüzdelik dağılımlarına baktığımızda % 26,1'i ilköğretim, % 52,8'i lise, % 8,4'ü yüksekokul ve % 12,8'i üniversite mezunudur. Bu durumda araştırmaya katılanların yarısından fazlasının eğitim durumlarının lise ve altı olduğu yani eğitim seviyelerinin yüksek olmadığı daha önce de belirtildiği şekilde gözlemlenmiştir. Zira sektörde eğitimi gerektiren karmaşık teknik bilginin olmayışı ve ülkedeki mevcut işsizler arasında iş yerlerine en az maliyetli emekçi kesimin niteliksiz ve eğitimsiz kişilerin ucuza çalıştırılmak istenmesi böyle bir tablonun çıkmasını sağladığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların çalışma süreleri çalışanların öz değerlendirme motivasyonları için önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu kapsamda bakılan bir diğer demografik bilgi ise çalışanların çalışma süreleridir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 3.2'den de anlaşılacağı üzere, çalışanların 179'unun 0 ile 1 yıl arası, 108'inin 1 ile 3 yıl arası, 33'ünün ise 3 ile 5 yıl arası, 25'inin de 5 yıl ve üstü bir çalışma süresi bulunmaktadır. Yüzdelik oranlarına bakıldığında ise, 0-1 yıl arası çalışanlar % 51,9, 1-3 yıl arası çalışanlar % 31,3, 3-5 yıl arası çalışanlar % 9,6, 5 yıl ve üstü çalışanlar % 7,2 olduğu gözlemlenmiştir. Yaş ortalamalarının da küçük olduğunu düşündüğümüzde sektörde çoğunlukla tecrübesiz ve düşük kıdeme sahip bireylerin istihdam edildiklerini söylemek mümkündür.

Son olarak araştırmaya katılanların görev ve unvanlarını incelediğimizde; Ekip üyesi olarak adlandırılan bireylerin sayısının 249, Ekip liderlerinin sayısının 38, Bölüm müdürlerinin sayısının 17, Vardiya müdürlerinin sayısının 15, İkinci müdürlerin sayısının 11, Birinci müdürlerin sayısının 6, Restoran müdürlerinin sayısının ise, 9 olduğu görülmüştür. Yüzdelik oranlarına bakıldığında sırası ile % 72,2 – % 11,0 – % 4,9 – % 4,3 – % 3,2 – % 1,7 ve % 2,6'dır. Görüldüğü üzere, çalışanların büyük bir yüzdesi kıdemsizdir. Bu durum da daha önce de belirtildiği gibi sektörde çalışanların

pek çoğunun çalışma hayatına ilk defa atılan tecrübesiz adaylardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

3.7.2. Kullanılan Ölçeğe Ait Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi, temelde kullanılan ölçeklerin hangi boyut veya faktörlerden oluştuğunu incelemek için yapılan ve çoğu zaman anket geliştirme çalışmalarında kullanılan bir istatistiksel tekniktir.⁶ Açımlayıcı faktör analizi, bu çalışma için yapılması gereken önemli bir analiz olarak kabul edilmiştir. Zira farklı bir sektörde daha önce yapılmış bir tez çalışmasından derlenen ölçek ve bu ölçeğe ait olan maddelerin mevcut çalışma için de aynı boyut veya faktörlerden oluşmayabileceği gerçeği bu analizin yapılmasını gerekli kılmıştır. İlgili ölçek Torun (2013) tarafından Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Örgütlerde İş gören Performansını Arttırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden birebir alınmıştır.

Bu çalışmanın faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek üzere öncelikle bakılan en önemli parametrenin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri ve Bartlett testinin anlamlılık düzeyidir. Bu amaçla SPSS 25 Paket Programı ile yapılan analizin sonucu Tablo 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.3: Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,920
Bartlett Testi	χ^2	15111,496
	Serbestlik Derecesi	435
	P	,000

⁶ Julie Pallant, **SPSS Kullanma Kılavuzu- SPSS ile Adım Adım Veri Analizi**, Çev. Berat Ahi, Sibel Balcı, 6. Bs. Anı Yayınları, Ankara, 2016, s.147.

Tablo 3.3'den de görüldüğü üzere; KMO değeri 0,920 ve Bartlett test sonucu ($p < 0,005$) istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçların faktör analizi yapılması için gerekli olan sonuçlara göre gayet iyi durumda olduğu ifade edilmektedir.⁷

Tablo 3.4: Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

SIRA NO	MADDELER	FAKTÖR VE YÜKLERİ		
		Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler (Faktör 1)	Psiko-Sosyal Motivatörler (Faktör 2)	Ekonomik Motivatörler (Faktör 3)
Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler (Faktör 1)				
	Şikâyetlerin dikkate alınması ve hemen çözümlenmesi amire olan güveni ve performansı artırır.	,926		
	Amir ile iş görenin ilişkilerinin iyi olması performansı artırır.	,925		
	Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	,923		
	Performansın amir tarafından değerlendirilmesi ve geribildirim yapılması performansı artırır.	,917		
	Amirin iş göreni için kariyer planlaması yapması işte performansı artırıcı etki gösterir.	,913		
	Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	,911		
	Başarılı olan personele terfi etme imkânı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.	,906		
	İşin yeteneklere uygunluğu, başarının artmasını sağlar.	,894		
	Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	,889		
	Gerektiği durumlarda personele ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.	,876		

⁷ George Darren, and Paul Mallery, **Spss For Windows Step by Step : A Simple Guide and Reference**, 10.0 Update, 3. ed. Boston (Mass.): Allyn and Bacon, 2001, s.163.

Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	,875		
Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimlerin performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar	,850		
Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	,838		
Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı, performansı artırır.	,824		
Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkânı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	,822		
Fiziksel çalışma koşullarının düzgün olması verimliliği artırır	,820		
Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç, malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	,796		
Başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesi personelin daha başarılı olması için teşvik edicidir.	,745		
Yapılan işin öneminin vurgulanması ve çekiciliğinin artırılması performansı olumlu etkiler.	,738		
İşyerinde ekip çalışması uygulanması motivasyon ve performansı artırıcı etki gösterir.	,652		
Psiko-Sosyal Motivatörler (Faktör 2)			
Çalışan diğer arkadaşlarla ilişkilerin iyi olması performansı artırır.		,887	
Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler, çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.		,884	
Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.		,787	
İşyerinde müzik çalınması, performansı olumlu etkiler.		,744	
İşini kaybetme korkusu performansı olumlu yönde etkiler.		,699	
Ekonomik Motivatörler (Faktör 3)			

Aylık gelir miktarına yapılacak zam iş görenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.			,851
Performansa göre ücret, işte verimliliği artırır.			,846
Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb.) ikramiye verilmesi performansı artırıcı bir faktördür.			,804
Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları iş görenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.			,721
Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller iş gören performansını artırır.			,713
Açıklanan Toplam Varyans: % 76,330			

Bu çalışmada, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Temel Bileşenler Analizi (TMA) tekniği ile Varimax rotasyon tekniği kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, Torun (2013) tarafından yapılan çalışmadan çıkan sonuçlarla benzer çıkmıştır. Toplamda 30 madde ile analiz edilen ölçek 3 alt faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler sırası ile 20 maddelik olan Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler alt boyutu, 5 maddelik olan Psiko-Sosyal Motivatörler alt boyutu ve 5 maddelik olan Ekonomik Motivatörler alt boyutundan oluşmaktadır. Bu üç faktörün de her birinin öz değeri 1'den büyük olarak tespit edilmiştir. Ayrıca tablo 3.4'den de görülebileceği gibi üç faktörün toplam açıkladığı varyans % 76,330 olarak bulunmuştur.

“Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler” olarak belirlenen birinci faktör toplam 20 maddeyi kapsayarak modelin % 57,037'lik varyansını açıklamış durumdadır. “Psiko-Sosyal Motivatörler” olarak isimlendirilen ikinci alt boyut, toplamda 5 maddeyi kapsayarak toplam varyansın % 12,144'lük kısmını açıklamaktadır. Son alt boyut olan üçüncü faktör ise, “Ekonomik Motivatörler” alt boyutu olarak belirlenmiş ve 5 maddelik kapsamı ile toplam modeldeki varyansın % 7,150'lik kısmı açıklamış durumdadır. 30 maddenin tümü için faktör yükleri eşik değer olarak kabul edilen 0,50'yi geçmiş durumdadır.⁸

⁸ Joseph F. Hair 'v.d', **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 2014, s.85

bakıldığında bu çalışma için kullanılan veriler ile modelin tutarlı sonuçlar verdiği anlaşılmaktadır.¹⁰ Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında kullanılan ölçeğin 3 boyut altında toplanması doğrulayıcı faktör analizi ile de test edildiği dolayısı ile bu çalışmayı ilgili ölçek ile yürütmenin istatistiksel olarak bir sorun teşkil etmediği görülmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (AFA) ile bir kez daha performansı etkileyen üç faktörün “Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler”, “Psiko-Sosyal Motivatörler” ve “Ekonomik Motivatörler” den oluştugu performansa en çok etki eden faktörün “Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler” olduğu en az etki eden faktörün ise, “Psiko-Sosyal Motivatörler” olduğu ancak her üç faktörden de elde edilen ortalama puanların birbirine yakın olduğu ifade edilebilir.

3.7.4. Güvenirlilik Analizine İlişkin Bulgular

Bu çalışma için öne sürülen hipotezlere ilişkin analizlere geçmeden önce bu başlık altında genel olarak kullanılan ölçek ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizlerinin yapılarak buna uygun kullanılacak olan istatistiksel yöntemlerin belirlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Çünkü güvenilirlik analizi ile sadece anketin kendi içerisinde tutarlı olduğu yani iç tutarlılık sağladığı ve elde edilecek sonuçlara güvenilebileceği kanaatine varılmaktadır. Bu amaçla “Örgütsel ve Yönetmel Motivatörler”, “Psiko-Sosyal Motivatörler” ve “Ekonomik Motivatörler” alt boyutlarının güvenilirlik analizleri aşağıda verilmiştir.

3.7.4.1. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Alt Boyutuna İlişkin Güvenirlilik Analizi

Tablo 3.5: Örgütsel ve Yönetmel Motivatörlerin Betimsel Analizi ve Güvenirliliği

Değişken	ortalama	Standart sapma	İfade sayısı	Cronbach alfa
----------	----------	----------------	--------------	---------------

¹⁰ J. Kevin Ford, ‘v.d’, “The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis”, **Personnel Psychology**, 1986, s.302.

Motivasyon ve Performans	Örgütsel ve Yönetmel Motivatorler	4,608	,562	20	0,985
--------------------------	-----------------------------------	-------	------	----	-------

Tablo 3.5'den de görüldüğü üzere 20 ifadeden oluşan Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon faktörlerinin boyutunun güvenilirlik kat sayısına bakıldığında; Cronbach alfa değerinin 0,985 olduğu ve kritik değer olarak bilinen 0,70'ten yüksek olduğu dolayısıyla Örgütsel ve Yönetmel Motivatorler alt boyutunun oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.¹¹ Örgütsel ve Yönetmel Motivatorler boyutunun ortalaması 4,608 ve standart sapması ise 0,562'dir. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede örgütsel ve yönetmel motivatorlerden etkilendikleri yani örgütsel ve yönetmel motivatorlerin katılımcı fast food çalışanlarına göre önemli bir performans motivatorü olduğunu gösterir.

Örgütsel ve Yönetmel Motivatorler boyutu için normal dağılıma uygunluk testi yapıldı ve bu test sonucunda hesaplanan z-skoru (çarpıklık değerinin çarpıklık hata değerine bölümü) 1,698 olarak bulundu. Bulunan z-skoru değeri örneklem sayısı 300'ün üzerinde olan çalışmalar için kritik değer olan 3,29'dan küçük olduğu için bu boyutun normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.¹²

3.7.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçlarının Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.6: Psiko-Sosyal Motivatorlerin Betimsel Analizi ve Güvenilirliği

Değişken	ortalama	Standart sapma	İfade sayısı	Cronbach alfa
Motivasyon Psiko ve Sosyal Performans Motivatorler	4,586	,643	5	0,892

¹¹ Pallant, **a.g.e.**, s.113.

¹² Mark Manning, Don Munro, **The Survey Researcher's SPSS Cookbook**, 2. Bs., Pearson Custom Books, 2007, s.142.

Tablo 3.6'dan da görüldüğü üzere 5 ifadeden oluşan Psiko-Sosyal Motivatörler boyutunun güvenilirlik kat sayısına bakıldığında; Cronbach alfa değerinin 0,892 olduğu ve kritik değer olarak bilinen 0,70'ten yüksek olduğu dolayısıyla Psiko-Sosyal Motivatörler alt boyutunun oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.¹³

Psiko-Sosyal Motivatörler boyutunun ortalaması 4,586 ve standart sapması ise 0,643'tür. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede psiko-sosyal motivatörlerden etkilendikleri yani psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin katılımcı fast food çalışanlarına göre önemli bir performans motivatörü olduğunu gösterir.

Psiko-Sosyal Motivatörler boyutu için normal dağılıma uygunluk testi yapıldı ve bu test sonucunda hesaplanan z-skoru (çarpıklık değerinin çarpıklık hata değerine bölümü) 2,302 olarak bulundu. Bulunan z-skoru değeri örneklem sayısı 300'ün üzerinde olan çalışmalar için kritik değer olan 3,29'dan küçük olduğu için bu boyutun normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.¹⁴

3.7.4.3. Ekonomik Motivasyon Araçlarının Alt Boyutuna İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.7: Ekonomik Motivatörlerin Betimsel Analizi ve Güvenilirliği

Değişken	Ortalama	Standart sapma	İfade sayısı	Cronbach alfa
Motivasyon Ekonomik ve Performans Motivatörler	4,601	,603	5	0,861

Tablo 3.7'den de görüldüğü üzere 5 ifadeden oluşan Ekonomik Motivasyon faktörlerinin boyutunun güvenilirlik kat sayısına bakıldığında; Cronbach alfa değerinin 0,861 olduğu ve kritik değer olarak bilinen 0,70'ten yüksek olduğu dolayısıyla Ekonomik Motivatörlerin alt boyutunun oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.¹⁵

¹³ Pallant, **a.g.e.**, s.113.

¹⁴ Manning, Munro, **a.g.e.**, s.142.

¹⁵ Pallant, **a.g.e.**, s.113.

Ekonomik Motivatörler boyutunun ortalaması 4,601 ve standart sapması ise 0,603'tür. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede ekonomik motivatörlerden etkilendikleri yani ekonomik motivatörlerin katılımcı fast food çalışanlarına göre önemli bir performans motivatörü olduğunu gösterir.

Ekonomik Motivatörler boyutu için normal dağılıma uygunluk testi yapıldı ve bu test sonucunda hesaplanan z-skoru (çarpıklık değerinin çarpıklık hata değerine bölümü) 3,003 olarak bulundu. Bulunan z-skoru değeri örneklem sayısı 300'ün üzerinde olan çalışmalar için kritik değer olan 3,29'dan küçük olduğu için bu boyutun normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.¹⁶

3.7.5. İleri Sürülen Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde ileri sürülen hipotezlerin test edilmesi işlemleri her bir hipotez için bir alt başlık olarak ele alınacak olup hangi istatistiksel analizin yapıldığı ile ilgili bilgiler ise her bir hipotezin verildiği alt bölümün giriş kısmında verilmiştir.

- **İleri Sürülen H_1 ve Alt Hipotezlerinin Test Edilmesi**

H_1 : Çalışanların değerlendirmesine göre motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıdaki gibi ileri sürülen hipotezin test edilmesi işleminde kullanılan SPSS 25 Paket Programı kullanılarak fast-food çalışanlarının performans ölçeğine verdikleri cevapların Torun'un kendi çalışmasında yapmış olduğu şekilde ortalama ve standart sapmalarına bakılarak ilgili hipotezin kabul edilebilirliği araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan performans ölçek skorlarının ortalama ve standart sapması Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8: H_1 Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart sapma	İfade sayısı
----------	----------	----------------	--------------

¹⁶ Munning, Munro, a.g.e., s.143.

Motivasyon ve Performans Ölçeği	4,599	,463	30
--	-------	------	----

Tablo 3.8'den de görüldüğü üzere 30 ifadeden oluşan Motivasyon ve Performans Ölçeği ortalamasının 4,599 olduğu ve standart sapmasının ise, 0,463 olduğu tespit edildi. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede performansı motivasyon faktörlerine bağladığı yani katılımcı fast food çalışanlarına göre örgütsel, ekonomik ve psiko-sosyal motivatörler ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu bu faktörlerin performansı etkilediğine dair beyanlarının kesinlikle katılıyorum şeklinde olduğu görüldü. Bu veriler ışığında birinci temel hipotez olan H₁ Hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

H_{1.1}: Çalışanların değerlendirmesine göre ekonomik motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁ temel hipotezinin bir alt hipotezi olarak kurulan H_{1.1} Hipotezinin test edilmesi için gerekli olan analizler Tablo 3.9'de verilmiştir. Tablo 3.9 performans ölçeğinin bir alt boyutu olan 5 maddelik ekonomik motivasyon faktörleri ölçeğinin betimsel analizi ile SPSS 25 Paket Programı ile elde edilmiştir.

Tablo 3.9: H_{1.1} Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart sapma	İfade sayısı
Ekonomik Motivasyon Faktörleri	4,601	,603	5

Tablo 3.9'dan da görüldüğü üzere 5 ifadeden oluşan Ekonomik Motivasyon Faktörleri ortalamasının 4,601 olduğu ve standart sapmasının ise, 0,603 olduğu tespit edildi. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede ekonomik motivasyon faktörleri ile performans arasında ilişki olduğuna inandığı görüldü. Katılımcı fast food çalışanlarına göre ekonomik faktörler ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu ekonomik faktörlerin performansı ciddi derecede etkilediğine

dair beyanlarının kesinlikle katılıyorum şeklinde olduğu görüldü. Bu veriler ışığında birinci temel alt hipotezi olan $H_{1.1}$ Hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

H_{1.2}: Çalışanların değerlendirmesine göre Örgütsel- yönetsel motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_1 temel hipotezinin bir alt hipotezi olarak kurulan $H_{1.2}$ Hipotezinin test edilmesi için gerekli olan analizler Tablo 3.10'da verilmiştir. Tablo 3.10 performans ölçeğinin bir alt boyutu olan 5 maddelik örgütsel-yönetsel motivasyon faktörleri ölçeğinin betimsel analizi ile SPSS 25 Paket Programı ile elde edilmiştir.

Tablo 3.10: $H_{1.2}$ Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	ortalama	Standart sapma	İfade sayısı
-Örgütsel Yönetsel Motivasyon Faktörleri	4,608	,562	20

Tablo 3.10'dan da görüldüğü üzere 20 ifadeden oluşan Yönetmel -Örgütsel Motivasyon Faktörleri ortalamasının 4,608 olduğu ve standart sapmasının ise, 0,562 olduğu tespit edildi. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede örgütsel-yönetsel motivasyon faktörleri ile performans arasında ilişki olduğunu düşündüğü görüldü. Katılımcı fast food çalışanlarına göre Örgütsel- Yönetmel motivasyon faktörleri ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu aynı zaman da bu faktörlerin performansı önemli derecede etkilediğine dair beyanlarının kesinlikle katılıyorum şeklinde olduğu görüldü. Bu veriler ışığında birinci temel alt hipotez olan $H_{1.2}$ Hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

H_{1.3}: Çalışanların değerlendirmesine göre Psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_1 temel hipotezinin bir alt hipotezi olarak kurulan $H_{1.3}$ Hipotezinin test edilmesi için gerekli olan analizler Tablo 3.11'da verilmiştir. Tablo 3.11, performans ölçeğinin

bir alt boyutu olan 5 maddelik psiko-sosyal motivasyon faktörleri ölçeğinin betimsel analizi ile SPSS 25 Paket Programı ile elde edilmiştir.

Tablo 3.11: H_{1.3} Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart sapma	İfade sayısı
Sosyal -Psiko Motivasyon Faktörleri	4,586	,643	5

Tablo 3.11'den de görüldüğü üzere 5 ifadeden oluşan Psiko- Sosyal Motivasyon Faktörleri ortalamasının 4,586 olduğu ve standart sapmasının ise, 0,643 olduğu tespit edildi. Analiz sonucuna göre katılımcıların oldukça yüksek seviyede psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile performans arasında ilişki olduğunu düşündüğü görüldü. Katılımcı fast food çalışanlarına göre psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu ve bu faktörlerin performansı önemli derecede etkilediğine dair beyanlarının kesinlikle katılıyorum şeklinde olduğu görüldü. Bu veriler ışığında birinci temel alt hipotez olan H_{1.3} Hipotezinin kabul edildiği sonucuna varılmıştır.

- İleri Sürülen H₂ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₂: Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörüdür.

Yukarıdaki gibi ileri sürülen hipotezin test edilmesi işleminde SPSS 25 Paket Programı kullanılarak fast food çalışanlarının performans ölçeği maddelerine verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmalarına bakılarak ilgili hipotezin kabul edilebilirliği araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan performans ölçek madde skorlarının ortalama ve standart sapması Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12: H₂ Hipotezine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
----------	----------	----------------

Ücret – Zam	4,672	,875
Sosyal Haklar	4,660	,654
Takdir Edilme	4,652	,605
İlişki Ağları	4,649	,695
Ödül ve Prim	4,542	,875

Tablo 3.12'den de görüldüğü üzere 30 ifadeden oluşan Motivasyon Performans Ölçeği maddelerinden katılımcılar tarafından en çok değer verilen ve en yüksek puanlar alan 5 madde zam, sosyal haklar, takdir edilme, ilişki ağları ve ödül ile prim olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hipotez 2 için öne sürülen iddia reddedilmiştir. Zira elde edilen sonuçlar dikkate alındığında verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yani araştırmaya katılan çalışanlar için takdir edilme ve ilişki ağları ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi kadar önemlidir. Bu anlamda ileri sürülen 'Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörüdür. şeklindeki H₂ Hipotezi reddedilmiştir.

- **İleri Sürülen H₃ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₃: Çalışanların medeni durumları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.13: : H₃ Hipotezine İlişkin T Testi Analiz Sonuçları

Independent Samples Test									
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
							Lower	Upper	

Ortalama_Ekonomik	Equal variances assumed	1,469	0,226	1,295	342	,196	,11176	,08633	-,05804	,28156
	Equal variances not assumed			1,476	97,501	,143	,11176	,07572	-,03852	,26204

Tablo 3.13’de yapılan T Testi analizine göre; Sig. sonucu $p=0,226$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların medeni durumları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanların evli veya bekar olmaları ekonomik motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir farklılık yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin medeni durumlarına bakılmaksızın ekonomik motivasyon faktörleriyle motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda ileri sürülen “**H₃**: Çalışanların medeni durumları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri Sürülen H₄ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₄: Çalışanların görev ve unvanları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.14: H₄ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Ortalama_Ekonomik	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,776	6	,296	,809	0,564
Within Groups	123,304	337	,366		
Total	125,080	343			

Tablo 3.14’de yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,564$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların görev ve unvanları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanların ekip üyesi veya restoran müdürü olması ekonomik motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir farklılık yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin şirket içerisindeki pozisyonlarına bakılmaksızın ekonomik motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda ileri sürülen “ H_4 : Çalışanların görev ve unvanları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

• **İleri Sürülen H_5 Hipotezinin Test Edilmesi**

H_5 : Çalışanların eğitim seviyeleri ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.15: H_5 Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

Descriptives							
Ortalama_Ekonomik							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
					Lower Bound	Upper Bound	
İlköğretim	90	4,6889	,61305	,06462	4,5605	4,8173	1,00 5,00
Lise	182	4,6352	,49223	,03649	4,5632	4,7072	2,40 5,00
Yüksekokul	29	4,2621	,68265	,12676	4,0024	4,5217	2,80 5,00
Üniversite	44	4,5091	,83911	,12650	4,2540	4,7642	1,40 5,00
Total	345	4,6017	,60338	,03248	4,5378	4,6656	1,00 5,00

ANOVA

Ortalama_Ekonomik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,610	3	1,537	4,344	,005
Within Groups	120,628	341	,354		
Total	125,239	344			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ortalama_Ekonomik

			Mean			95% Confidence Interval	
			Difference (I-	Std.		Lower	Upper
	(I) Eğitim	(J) Eğitim	J)	Error	Sig.	Bound	Bound
Tukey HSD	İlköğretim	Lise	,05372	,07664	,897	-,1441	,2516
		Yüksekokul	,42682*	,12700	,005	,0989	,7547
		Üniversite	,17980	,10941	,356	-,1027	,4623
	Lise	İlköğretim	-,05372	,07664	,897	-,2516	,1441
		Yüksekokul	,37310*	,11892	,010	,0661	,6801
		Üniversite	,12607	,09992	,588	-,1319	,3840
	Yüksekokul	İlköğretim	-,42682*	,12700	,005	-,7547	-,0989
		Lise	-,37310*	,11892	,010	-,6801	-,0661
		Üniversite	-,24702	,14226	,306	-,6143	,1203
	Üniversite	İlköğretim	-,17980	,10941	,356	-,4623	,1027
		Lise	-,12607	,09992	,588	-,3840	,1319
		Yüksekokul	,24702	,14226	,306	-,1203	,6143
Tamhane	İlköğretim	Lise	,05372	,07421	,978	-,1442	,2516
		Yüksekokul	,42682*	,14229	,026	,0347	,8190
		Üniversite	,17980	,14205	,757	-,2054	,5650
	Lise	ilköğretim	-,05372	,07421	,978	-,2516	,1442
		Yüksekokul	,37310*	,13191	,047	,0038	,7424
		Üniversite	,12607	,13166	,919	-,2345	,4866
	Yüksekokul	ilköğretim	-,42682*	,14229	,026	-,8190	-,0347
		Lise	-,37310*	,13191	,047	-,7424	-,0038
		Üniversite	-,24702	,17909	,679	-,7324	,2383
	Üniversite	ilköğretim	-,17980	,14205	,757	-,5650	,2054
		Lise	-,12607	,13166	,919	-,4866	,2345
		Yüksekokul	,24702	,17909	,679	-,2383	,7324

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 3.15’de yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,005$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların eğitim durumları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuştur ($p>0,05$). Çalışanların eğitim seviyelerine göre ortalamalarına bakıldığında ekonomik motivasyon faktörlerinden en çok etkilenen grubun 4,68’lik ortalama ile ilköğretim, daha sonra 4,63 ortalama ile lise mezunları olduğu görülmüştür. Yapılan Tukey ve Tamhane analizleri ile bu farklılığın ilköğretim ve lise mezunları ile yüksekokul

mezunları arasında olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgular doğrultusunda ileri sürülen “H₅: Çalışanların eğitim durumları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez doğrulanmıştır.

- **İleri Sürülen H₆ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₆: Çalışanların yaş gurupları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.16: H₆ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Ortalama_Ekonomik					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,307	3	,102	,279	0,841
Within Groups	124,932	341	,366		
Total	125,239	344			

Tablo 3.16’da yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu p=0,841 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların yaş gurupları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. (p>0,05). Yani çalışanların genç veya orta yaşlarda olması ekonomik motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir farklılık yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin yaşlarına bakılmaksızın ekonomik motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu sonuçtan yola çıkarak “H₆: Çalışanların yaş gurupları ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri Sürülen H₇ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₇: Çalışanların cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.17: H₇ Hipotezine İlişkin T Testi Analizi Sonuçları

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ortalama_Psikolojik	X	1,262	0,262	1,559	343	,120	,11074	,07102	-,02896	,25044
	Equal variances not assumed			1,588	297,028	,113	,11074	,06974	-,02652	,24799

Tablo 3.17’de yapılan T testi analizine göre; Sig. sonucu $p=0,262$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanların kadın veya erkek olması psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarını etkilememektedir. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin cinsiyetlerine bakılmaksızın psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda “**H₇**: Çalışanların cinsiyetleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri sürülen H₈ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₈: Çalışanların yaş gurupları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.18: H₈ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA

Ortalama_Psikolojik

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,218	3	1,073	2,628	0,050
Within Groups	139,195	341	,408		
Total	142,413	344			

Tablo 3.18’de yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,05$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların yaş grupları ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanlar hangi yaş gurubunda olursa olsun psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin yaşlarına bakılmaksızın psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda “**H₈**: Çalışanların yaş grupları ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri sürülen H₉ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₉: Çalışanların görev ve unvanları ile psiko-sosyal motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.19: H₉ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Ortalama_Psikolojik					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,479	6	,247	,590	0,738
Within Groups	140,762	337	,418		
Total	142,241	343			

Tablo 3.19’da yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,738$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların görev ve unvanları ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanlar restoran içerisindeki konumları ne olursa olsun psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin çalıştıkları pozisyonlarına bakılmaksızın psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya

çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda “**H₉**: Çalışanların görev ve unvanları ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri sürülen H_{10} Hipotezinin Test Edilmesi**

H₁₀: Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.20: H_{10} Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Ortalama_Örgütsel	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,391	3	,464	1,473	0,222
Within Groups	107,342	341	,315		
Total	108,734	344			

Tablo 3.20’de yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,222$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanlar ilköğretim veya üniversite mezunu olması örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin eğitim seviyelerine bakılmaksızın örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda ileri sürülen “**H₁₀**: Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri sürülen H_{11} Hipotezinin Test Edilmesi**

H₁₁: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.21: H₁₁ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Ortalama_Örgütsel	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,813	3	,271	,856	0,464
Within Groups	107,921	341	,316		
Total	108,734	344			

Tablo 3.21’de yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,464$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel- yönetsel motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur. ($p>0,05$). Yani çalışanların işe yeni başlamış veya restoran içerisinde uzun zamandır çalışıyor olması örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin çalışma sürelerine bakılmaksızın örgütsel-yönetsel motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda ileri sürülen “H₁₁: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel-yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.

- **İleri sürülen H₁₂ Hipotezinin Test Edilmesi**

H₁₂: Çalışanların görev ve unvanları ile örgütsel-yönetsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.22: H₁₂ Hipotezine İlişkin Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Ortalama_Örgütsel	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,174	6	,529	1,691	0,122
Within Groups	105,406	337	,313		
Total	108,580	343			

Tablo 3.22’de yapılan Anova analizine göre; Sig. sonucu $p=0,122$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, çalışanların görev ve unvanları ile örgütsel- yönetsel motivasyon faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya

koymuştur. ($p>0,05$). Yani alışanların restoran içerisindeki konumları örgütsel-ynetssel motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir fark yaratmamaktadır. Bu durumda fast food sektöründe çalışan bireylerin görev ve unvanlarına bakılmaksızın örgütsel-ynetssel motivasyon faktörleri ile motivasyonlarını arttırmaya çalışmak performanslarını da olumlu şekilde etkileyecektir. Bu bulgular doğrultusunda ileri sürülen “**H₁₂**: Çalışanların görev ve unvanları ile örgütsel-ynetssel motivasyon araçları arasında anlamlı bir fark vardır.” şeklindeki hipotez reddedilmiştir.



SONUÇ

Gıda sektörü içerisinde giderek kendisine büyük bir yer edinen fast food işletmelerinde artan rekabet ortamıyla beraber işletmeler açısından hayatta kalmak zor bir hale gelmiştir. Ucuz, hızlı ve kaliteli hizmet beklentisinde olan müşterilerin ihtiyaçlarını ancak yüksek motivasyonlu ve performanslı çalışanlar karşılayabilmektedir. Bunun bilincinde olan işletmeler çalışanlarının motivasyonunu ve performansını arttırabilmek için onları çeşitli motivasyon faktörleri ile desteklemelidirler.

Araştırma, Türkiye ve dünyadaki en büyük fast food işletmelerinden birinde yapılmış olup bu kurum içerisinde personel memnuniyeti adına yapılan pek çok motivasyon uygulamaları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; işletmede bir yılını dolduran çalışanlar yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda yüksek puan aldıklarında prim ile ödüllendirilirler. Yine yapılan denetimler sonucunda geçer bir not alan restoran çalışanları çeşitli ekonomik ödüllerle ödüllendirilir veya ekipçe düzenlenen organizasyonlarla motivasyonları arttırılmaya çalışılır. Yine bu kurumda kesinlikle sigortasız işçi çalıştırılmayarak çalışanların hakları korunur. Gözle görüldüğü gibi ekonomik motivasyon faktörleri kurum tarafından çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttırmak için kullanılmaktadır.

Ekonomik faktörlerin yanında psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile de yöneticilerin veya işletmecilerin çalışanların motivasyonlarını arttırmayı amaçladıkları çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Özellikle ekip çalışmasının oldukça önemli olduğu bu sektörde çalışanların birbirleri ile kaynaşması için zaman zaman düzenlenen piknik, sinema, kahvaltı, yemek gibi organizasyonlar çalışanların motivasyonunu arttırdığı gibi ekibin içerisinde ve yöneticilerle olan ilişkileri de güçlendirir. Aynı zaman da çalışanların takdir edilmesi gereken durumlarda birbirini alkışlaması ve bu durumu içselleştirmeleri yine bu kurumda uygulanan ve olumlu geri dönüş alınan bir uygulamadır. Bunların yanında, işe yeni başlayan bireyler için düzenlenen oryantasyon eğitimleri ile de çalışanların işe kolayca adapte olması sağlanmaya çalışılır. Özellikle gençlerin istihdam edildiği bu sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmayı amaçlayan ve kendilerini psikolojik güven içerisinde

hissetmelerini sağlayacak bir ortam oluşturma çabasında olan kurum, çalışanlarının ailelerini çeşitli aralıklarla restorana davet eder. Böylece aileler hem birbirlerini tanımış olur hem de ebeveynler çocuklarının nasıl bir ortamda çalıştıklarını görme imkanına sahip olur. Çalışanların yaptıkları değerlendirmeler ile uygulanan bu psiko-sosyal motivasyon araçlarının performansı arttırdığı yönündeki görüş desteklenmiştir.

Bir diğer motivasyon faktörü olan örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörü yine araştırmanın yapıldığı kurum içerisinde oldukça fazla başvurulmuş bir faktördür. Çalışanların işletmenin amaçlarını benimseyebilmeleri için işletmeye faydası olacak herhangi bir eylemde bulunmaları durumunda ödüllendirilirler. Denetimden yüksek bir not almak işletme açısından oldukça önemli bir durum olması bakımından bunun gerçekleşmesi halinde yönetici çalışanlarıyla beraber bir takım ekonomik ödüllerle ödüllendirilir. Yine genç yaştaki çalışanlarına erken yaşta sorumluluk alma becerisi kazandırılır. İşletmenin çalışanlarının eğitimine de oldukça önem verdiği de görülmektedir. Araştırmaya konu olan kurumun Amerika'da kurmuş olduğu *Hamburger Üniversitesi* girilmesi en zor okullardan biri olarak kabul edilir ve burada yöneticilik yapacak olan adaylara iş yönetimi, satışları artırmanın yolları ve sosyal beceri gibi konularında eğitim verilir. Çalışanlarının eğitim seviyeleri yüksek olmasa bile kendilerine tanınan yükselme imkanı da motivasyonlarını arttırmak için uygulanan bir başka faktördür. Yine yapılan araştırmada örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin de bu kurumda çalışanlar için ne kadar önemli olduğu anket sonuçlarından görülmektedir.

Çalışmada, fast food sektöründe çalışanların motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişki hakkındaki değerlendirmeleri ele alınmıştır. Yapılan anket çalışması ile ortaya konan hipotezler analiz edilmiş ve bir takım sonuçlara varılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre; ankete katılan fast food çalışanlarının örgütsel, ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu ve bu faktörlerin performansı etkilediğine dair görüşlerinin kesinlikle katılıyorum şeklinde olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla ileri sürdüğümüz "Çalışanların değerlendirmelerine göre motivasyon faktörleri ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır." şeklindeki H₁ Hipotezimiz doğrulanmıştır.

Bu durumda çalışanlarından yüksek performans bekleyen işveren ve yöneticilerin bu motivasyon faktörlerini etkin şekilde kullandıklarında çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artacağını söyleyebiliriz.

Sektördeki işin nitelik gerektirmemesi dolayısıyla düşük ücretle vasıfsız eleman çalıştırılması işgörenlerin ekonomik kaygılar yaşamalarına sebep olmaktadır. Yapılan analiz ile çalışanlar tarafından en yüksek puan alan motivasyon faktörünün ücret-zam olduğu görülmektedir. Bu faktörü izleyen diğer faktörler ise sosyal haklar, takdir edilme, ilişki ağları ve ödül ile prim sistemidir. Buna göre öne sürülen “Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörüdür” şeklindeki hipotez reddedilmiştir. Zira elde edilen sonuçlar dikkate alındığında verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yani araştırmaya katılan çalışanlar için takdir edilme ve ilişki ağları ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi kadar önemlidir. Bu sonuçtan yola çıkarak çalışanları sadece ekonomik faktörlerle motive etmenin onlar için yeterli olmadığı motivasyonlarının artması için örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile de desteklenmeleri gerektiği görülmektedir. Bu anlamda ileri sürülen ‘Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi çalışanlar tarafından en çok tercih edilen motivasyon faktörüdür.’ şeklindeki H₂ Hipotezi reddedilmiştir.

Motivasyon faktörlerini katılımcı çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, görev ve unvan gibi demografik özelliklerine göre incelediğimizde; ekonomik, örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile çalışanların medeni durumları, görev ve unvanları, yaş grupları, cinsiyetleri, çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak yöneticilerin çalışanların bu gibi demografik özelliklerine bakmaksızın motivasyon faktörleri ile onları desteklemelidir.

Yapılan çalışmada ekonomik motivasyon faktörleri ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yani çalışanların eğitim seviyeleri ekonomik motivasyon faktörlerinden etkilenme durumlarında bir farklılık yaratmaktadır. Çalışmada en çok ilköğretim mezunlarının daha sonra lise mezunlarının ekonomik motivasyon faktörlerinden etkilendikleri ortaya konulmuştur. Buradan yola çıkarak yöneticiler, çalışanlarının eğitim seviyelerini dikkate alarak onları ekonomik

faktörler ile motive etmelidir. Bu durum çalışanların performanlarına da olumlu şekilde yansıyacaktır.

Fast food sektöründe yapılan bu çalışma ile motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerindeki önemi bir kez daha vurgulanmış ve katılımcı çalışanların verdikleri cevaplara göre motivasyon faktörlerinin motivasyonun ve performansın artırılmasında önemli bir etken olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmayı literatürdeki diğer araştırmalarla karşılaştırdığımızda bir takım farklı sonuçlar ortaya konduğunu görmekteyiz. İşbitir'in (2018) kabin memurları üzerine yaptığı araştırma diğer motivasyon faktörlerinin aksine Ekonomik Faktörlerin motivasyonu etkilemediği görülmüştür. Köroğlu'nun (2011) turist rehberleri üzerinde yaptığı araştırmada ise; motivasyonu etkileyen en önemli faktörün Psiko-Sosyal Faktörler olduğu ortaya koyulmuştur. Kaplan'ın (2007) Batman ilindeki Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'n da yaptığı araştırmada Ekonomik Faktörlerin performansa en çok etki eden faktör olduğu ortaya konulmuştur. Özen'in (2016) sağlık sektöründe yaptığı araştırmada ise çalışanların en çok içsel motivasyon araçları ile motive olduğu görülmüştür. Bu anlamda sektördeki farklılıkların dolayısıyla demografik özelliklerin çalışmanın sonucuna etki ettiğini söyleyebiliriz.

Bu araştırma ile, fast food sektöründe çalışanların motivasyon faktörleri ile performansları arasındaki ilişkiye yönelik kendi görüşlerine dayanarak yaptıkları değerlendirmeler ortaya konmuştur. İleride konu ile ilgili yapılacak çalışmalar açısından motivasyon ve performans ölçeği ayrı olarak kullanılarak aradaki ilişki farklı bir açıdan değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner Akin, Şebnem: **Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanların Üzerindeki Motivasyonel Etkileri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713, 2010.
- Ada, Burcu: "Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.
- Adair, John: **Etkili Motivasyon**, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babiali Yayınevi, 2013.
- Akçit, Volkan: "Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi", Pamukkale Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale, 2011.
- Akdemir, Ali: **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, 2.Bs., Bursa, Ekin Kitabevi, 2012.
- Alkış, Hüseyin: "Çalışanların Performanslarının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılmasının Üzerine Bir Araştırma", Adıyaman Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman, 2001.
- Anderson, James C., David W. Gerbing: "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", **Psychological Bulletin**, Vol:103., No:3, 1988.
- Anthony Afful- Broni: "Relationship Between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons", **Creative Education**, Vol:3, No:3, 2012. ss. 309-314.
- Aydın, Aytaç: 'v.d': "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri", No:5, 2010, ss. 41-56.
- Balaban, Can: "Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı", İstanbul

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006.

Balcı Bucak, Esergül:

Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992.

Baltacı, Adem,
Hüseyin, Burgazoğlu:

“Performans Değerlendirmenin Etkinliği Açısından Değerlendirme Amacının ve Cinsiyetin Rolü”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, C:9, S:1, 2014. ss. 163- 172.

Baysal, Can,
Erdal, Tekarslan :

Davranış Bilimleri, 2.Bs., İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1998.

Bayyurt, Nizamettin:

“İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler” (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/9295> , 10 Ağustos 2019. ss. 577- 588.

Bentley, Trevor:

Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme, Çev. Onur Yıldırım, İstanbul, Hayat Yayınları, 1999.

Bilgin, Mehmet Hüseyin:

“Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **Çimento İşveren Dergisi**, C:16, S:1, 2002. ss. 4-12.

Bingöl, Dursun:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003.

Bulut, Zeki Atıl:

“İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler”, **Mevzuat Dergisi**, C:7, S:79, 2004, (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#>, 17 Temmuz 2019.

Büyükçolak, Mehmet:

Hr Dergi, 2017, (Çevrimiçi)
<https://hrdergi.com/sahadaki-ekip-uyelerimiz-kadar-guclu-restoran-mudurlerimiz-kadar-basariliyiz> , 22.11.2019.

Camgöz, Selin Metin,
Nurdan Alpten:

“360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversitede Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin değerlendirilmesi Üzerine Pilot

Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, C:13, S:2, 2006.

Can Halil,

Organizasyon ve Yönetim, 4.Bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997.

Can, Ümit:

“Çalışan Başarısının Arttırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme Ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010.

Coşkun, Ali:

Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, 2.Bs., İstanbul, Literatür Yayınları, 2007.

Çalık, Temel:

Performans Yönetimi, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2002.

Çivilidağ, Aydın,
Güçlü Şekercioğlu:

“Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, *Mediterranean Journal of Humanities*, 2017, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/317807126_Cok_Boyutlu_Is_Motivasyonu_Olceginin_Turk_Kulturune_Uyarlanmasi , 26 Mart 2019. ss. 143-156.

Darren, George,
Paul Mallery:

Spss For Windows Step by Step : A Simple Guide and Reference, 10.0 Update, 3. ed. Boston (Mass.): Allyn and Bacon, 2001.

Dauda Abdulsalam,
Mohammed
Abubakar Mawoli:

“Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, **Lapai, Niger State**, *International Journal of Business and Manegement*, Vol: 7 No: 14, 2012.

Demir, Serdar:

“Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Ankara Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2007.

Dereli, Toker:

Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, 1981.

Ercoşkun, M.Hanefi,
Ahmet Nalçacı:

“Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S:11, 2005. ss.353-370.

- Erdil, Oya ‘v.d.’: “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, C:5, S:1, 2004. ss. 17-26.
- Eren, Erol: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 9.Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 13.Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Eric Schlosser: **Hamburger Cumhuriyeti**, Çev. Hayrullah Doğan, İstanbul, Metis Yayıncılık, 2004.
- Ford, J. Kevin, ‘v.d.’: “The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis”, **Personnel Psychology**, 1986.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Bs., İstanbul, Alfa Yayın Dağıtım, 2000.
- Gümüş, Sefer, Beşir, Sezgin: **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, y,y, Hiperlink Yayınları, 2012.
- Gümüştekin, Gülten Eren, Bircan Öztemiz: “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C:14, S:1, 2005, ss.280. ss. 271-286.
- Günbayı, İlhan: **Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme**, Ankara, Özen Yayıncılık, 2000.
- Gündoğdu Özel, Eda, “İş Performansının Arttırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü; Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama”, **Toros Üniversitesi SBE.**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2018.
- Güney, Salih: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Bs., İstanbul, Nobel Yayınları, 2015.
- Güney, Salih: **Davranış Bilimleri**, 11. Bs., Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2018.

- Güzel, Melik Onur, Mahmut Barakazı: “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı Kapsamında İnsanların Turizm Hareketlerine Katılma Durumları Üzerine Kişisel Bir Değerlendirme”, **Journal Smart**, Vol:4, 2018, ss.1001-1010.
- Hair, Joseph F, ‘v.d’: **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 2014.
- Helvacı, M. Akif: “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C:35, S:1-2, 2002. ss. 155- 168.
- Hodgetts, Richard M.: **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, 5.Bs. Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul, Der Yayınları, 2006.
- Jones, Peter: “Customer Perceptions of Services Brands: A Case Study Of The Three Major Fast FoodRetailers In The UK”, **Managment Research News**, Vol:25, 2002. ss. 41-49.
- Karaman, Füsün: **İşletmede Motivasyon ve Verimlilik**, İstanbul, 2010.
- Kanoğlu, Burhan: “Çalışan Memnuniyeti Ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
- Kantar, Hüseyin: **İşletmede Motivasyon**, Ed. İlhan Bahar, İstanbul, Kumsaati Yayınevi, 2008.
- Kaplan, Mehmet: “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
- Kaymaz, Kurtuluş: “Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu Ve Süreci”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 62-4, ss. 141-175.
- Kaynak, Tuğrul: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. Bs., İstanbul, Alfa Basım, 1990.
- Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 2.Bs., İstanbul, Umuttepe Yayınları, 2019.

- Kılıç Aksoy, Şükriye: “Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Araştırma”, Mehmet Akif Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2016.
- Kırdar, Yalçın: **Postmodern Pazarlama ve Tüketim Kültürü**, İstanbul, Moss Kitabevi, 2012.
- Kobu, Bülent: **Üretim Yönetimi**, 12.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005.
- Koç, Hakan, Melih, Topaloğlu: **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi**, 2.Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 10 Bs., İstanbul, Arıkan Yayıncılık, 2005.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 12.Bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 15.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2014.
- Köroğlu, Özlem, Cevdet Avcıkurt: “Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 39, Ocak 2014, ss. 45-57.
- Köroğlu, Özlem: “İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performans İle İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2011.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki: **Organizational Behavior**, 6. Edition, USA: McGrawhill, 2004.
- Kula, Sedat, Bekir Çakar: “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C:6, S:12, 2015, ss. 191-210.
- Kurt ,Türker: “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C:25, S:1, 2005, ss. 285-299.

- Luthans F.,
“That Affect Employee Performance in a Organization”, 2017, (Çevrimiçi)
<https://bizfluent.com/list-5923847-factors-affect-employee-performance-organization.html> , 20 Aralık 2019.
- Manning, Mark,
Don, Munro:
The Survey Researcher’s SPSS Cookbook,
2. Bs., Pearson Custom Books, 2007.
- Mazin, Rebecca:
“That Affect Employee Performance in a Organization”, 2017, (Çevrimiçi)
<https://bizfluent.com/list-5923847-factors-affect-employee-performance-organization.html> , 20 Aralık 2019.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem:
“Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”,
Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C:4, S:1, 2012, (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/151003> , 25 Ağustos 2019.
- Muda, Iskandar ‘v.d.’:
“Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol:5, No:2, 2014, ss. 73-78.
- Nakabiri, Harriet:
“Motivation and Employee Performance a Case Study of Kapala City Council Central Division”, 2011.
- Onaran, Oğuz:
Örgütlerde Karar Verme, Ankara, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1975.
- Önen Levent,
Burak Tüzün:
Motivasyon, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005.
- Önen, S. Mustafa,
Hasibe Gül Kanayran:
“Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum**, C:5, S:10, 2015. ss. 43-58.
- Örücü, Edip,
Aysun Kanbur:
“Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi**, C:15, S:1, 2008. ss.85-97.
- Örücü, Edip,
M. Ali Köseoğlu:
İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme: KİT’ler İçin Avrupa Birliği

- Uyumlu Bir Model Önerisi**, Ankara, Gazi Kitabevi Yayınları, 2003.
- Özalp, İnan ‘v.d.’: **Yönetim ve Organizasyon**, 3.Bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.
- Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Bs., Adana, Nobel Kitabevi, 2013.
- Öztekin, Ali: **Yönetim Bilimi**, 4. Bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2006.
- Pallant, Julie: **SPSS Kullanma Klavuzu- SPSS İle Adım Adım Veri Analizi**, Çev. Berat Ahi, Sibel Balci, 6. Bs. Anı Yayınları, Ankara, 2016.
- Peker, Ömer: **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1995.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge: **Organizational Behavior**, 14.Bs., Ed. ve Çev. İnci Erdem, İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2016.
- S. Chintaloo, Jyoti Devi Mahadeo: “Effect of Motivation on Employees’ Work Performance at Ireland Blyth Limited”, Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial Collage, 2013, (Çevrimiçi)
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44503809/motivation.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEffect_of_Motivation_on_Employees_Work_P.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191224%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191224T190952Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ba1560ae527fa5c5cdfd5735d54fbf4b7f76b01da1a5cc7fcd559c78b7bc78df , 23 Aralık 2019, ss.1-15.
- Sabancı, Emine: “Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama”, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2013.

Sabuncuoğlu, Zeyyat,
Melek, Tüz:

Örgütsel Psikoloji, 2. Bs., Bursa, Ezgi
Kitapevi, 1996.

Sabuncuoğlu, Zeyyat,
Melek, Tüz:

Örgütsel Psikoloji, 3.Bs., Bursa, Ezgi
Kitabevi, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat,
Tuncer Tokol:

İşletme, Bursa, Furkan Ofset, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

İnsan Kaynakları Yönetimi, 7.Bs., İstanbul,
Beta Yayınları, 2011.

Schlosser, Eric:

Hamburger Cumhuriyeti, Çev. Hayrullah
Doğan, İstanbul, Metis Yayıncılık, 2004.

Saeed, Muhammad
Mohtsham,
Muhammad Ali Asghar:

“Examining The Relationship Between
Training, Motivation and Employees Job
Performance: The Moderating Role of Person
Job Fit, Journal of Basic and Applied Scientific
Research, 2012, (Çevrimiçi)
[https://www.researchgate.net/profile/Muhamm
ad Ali Asghar Sandhu/publication/313561275
Exaxx”x”mining the Relationship between Trai
ning Motivation and Employees Job Performa
nce -
_The Moderating Role of Person Job Fit/links/
58de1e99458515add901ef32/Examining-the-
Relationship-between-Training-Motivation-and-
Employees-Job-Performance-The-Moderating-
Role-of-Person-Job-Fit.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Ali_Asghar_Sandhu/publication/313561275_Examining_the_Relationship_between_Training_Motivation_and_Employees_Job_Performance_-_The_Moderating_Role_of_Person_Job_Fit/links/58de1e99458515add901ef32/Examining-the-Relationship-between-Training-Motivation-and-Employees-Job-Performance-The-Moderating-Role-of-Person-Job-Fit.pdf) , 17 Kasım 2019,
ss.177-183.

Selen, Ufuk:

“Çalışanların İç ve Dış Motivasyon
Tekniklerine Bakış Açılarının
Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”,
Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri
Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi,
Tekirdağ, 2016.

Serper, Özer:

Uygulamalı İstatistik, 7. Bs., Bursa, Ezgi
Kitabevi, 2014.

Sevinç, Hüseyin:

“Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda
Kullanılan Araçlar”, **The Journal of
International Social Research**, C:8, S:39,
2015, ss. 944-964.

Şahin, Ali,
Sibel Çalışkan:

“Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans
Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu
Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sosyal**

Ekonomik Araştırmalar Dergisi, C:18, S:36, 2018, ss.114-130.

şen, Nuray:

“Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Performans Yönetimi Değerlendirmesi”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2014.

şimşek, M. şerif:

Yönetim ve Organizasyon, Konya, Adım Matbaacılık, 2007.

Tanuja A.:

“6 Main Factors That Affects Individual Performance”, Business Management Ideas, (Çevrimiçi)
<https://www.businessmanagementideas.com/notes/management-notes/employee-motivation/6-main-factors-that-affect-individual-performance/5098> , 20 Aralık 2019.

Tınaz, Pınar:

Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2005.

Tınaz, Pınar:

Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2006.

Tiryaki, Ayça:

“İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

Torun, Mahmut Tuğrul:

“Örgütlerde İşgören Performansını Arttırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Ondokuzmayıs Üniversitesi SBE., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun, 2013.

Tunçer, Ender:

“Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2006.

Tunçer, Polat:

“Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, S:88, 2013. ss.88-108.

- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, 2.Bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Ünsar, A.Sinan ‘v.d.’: “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C:12, S:1. ss. 248-262.
- Yazıcıoğlu, Yahşi, Samiye Erdoğan: **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Yelboğa, Atilla: “Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:8 S:2, Haziran 2006. ss. 196-211.
- Yıldız, Oktay ‘v.d.’: “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, C:23, S:1, 2008, ss.240, ss. 239-248.
- Yılmaz, Handan Zeliha: “Fast Food Sektöründe Çalışanların Başarma Güdüsünün Organizasyonel Bağlılığa Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi SBE.**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Yılmaz, Mustafa Kemal: “Stres ve Motivasyonun, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurum’daki İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2006.
- Yılmaz, Aydın, Cemal Eroğlu: **Meslek Yüksek Okulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, 4.Bs., Ankara, Detay Yayıncılık, 2013.
- Yılmazsoy, Tuğçe: “Hemşirelerin Performans ve Motivasyonlarına İlişkin Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2018.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket; İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi yüksek lisans programında sürdürülen tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı, çalışanların motivasyon faktörleri ile performansları hakkındaki öz değerlendirmelerinin analiz edilmesidir. Lütfen soruları ve ifadelerden size en uygun olan seçeneği işaretleyerek (X) cevaplayınız. Verilen cevaplar sadece akademik amaçlar için kullanılacak olup kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp çalışmama katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sinem SALİHOĞLU

A.DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.	Cinsiyet	() Kadın () Erkek
2.	Medeni Durum	() Evli () Bekar () Diğer (Boşanmış, vefat etmiş)
3.	Yaş Gurubu	() 15-20 () 21-27 () 28-34 () 35 ve üstü
4.	Eğitim	() İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite
5.	Çalışma Süresi	() 0-1 yıl () 1-3 yıl () 3-5 yıl () 5 yıl ve üstü
6.	Görev ve Unvan	() Ekip Üyesi () Ekip Lideri () Bölüm Müdürü () Vardiya Müdürü () 2. Müdür () 1. Müdür () Restoran Müdürü

B. MOTİVASYON ARAÇLARININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ TESPİT SORULARI

Bu bölümdeki her bir soruya aşağıdaki derecelendirme ölçeğine bakarak size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
7. Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret ,prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırır.					
8. Performansa göre ücret, işte verimliliği artırır.					
9. Aylık gelir miktarına yapılacak zam işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.					
10. Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.					
11. Başarılı olan personele sertifika/plaket verilmesi personelin daha başarılı olması için teşvik edicidir.					
12. Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.					
13. Gerekli olduğu durumlarda personele ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.					
14. İşin yeteneklere uygunluğu, başarının artmasını sağlar.					
15. Yapılan işin öneminin vurgulanması ve çekiciliğinin artırılması performansı olumlu etkiler.					
16. Güvene ve işbirliğine dayalı iş ortamı, performansı artırır.					
17. Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler, çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.					
18. Çalışan diğer arkadaşlarla ilişkilerin iyi olması performansı artırır.					
19. İşyerinde ekip çalışması uygulanması motivasyon ve performansı artırıcı etki gösterir.					
20. Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.					
21. Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları işgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.					
22. Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb.) ikramiye verilmesi performansı artırıcı bir faktördür.					
23. Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.					
24. Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar					
25. Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.					

26. Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.					
27. Fiziksel çalışma koşullarının düzgün olması verimliliği artırır					
28. İşyerinde müzik çalınması, performansı olumlu etkiler					
29. Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç-gereç, malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.					
30. Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.					
31. Çalışanların performanslarının yüksek olması için işyerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.					
32. Şikayetlerin dikkate alınması ve hemen çözülmesi amire olan güveni ve performansı artırır.					
33. Amir ile işgörenin ilişkilerinin iyi olması performansı artırır.					
34. Performansın amir tarafından değerlendirilmesi ve geribildirim yapılması performansı artırır.					
35. Amirin işgöreni için kariyer planlaması yapması işte performansı artırıcı etki gösterir.					
36. İşini kaybetme korkusu performansı olumlu yönde etkiler.					

***Aşağıda verilen motivasyon araçlarının performansınıza etkisi açısından EN ÖNEMLİ BİR TANESİNİ işaretleyiniz.**

Eğitim ve Terfi İmkânı	
Yetki, Sorumluluk ve Geribildirim	
Yönetimde Kararlara Katılma	
Ücret, Sosyal Haklar, Ödül ve Prim Sistemi	
Rekabet Şartları ve Performans Değerlendirme	