

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK**  
**ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İŞGÖREN DEVRİ VE ÖRGÜT İÇİ MOTİVASYON**  
**İLİŞKİSİ: HIZLI YEMEK (FAST FOOD) İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI**  
**ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melike FORSINAÇ**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK**  
**ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İŞGÖREN DEVRİ VE ÖRGÜT İÇİ MOTİVASYON**  
**İLİŞKİSİ: HIZLI YEMEK (FAST FOOD) İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI**  
**ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melike FORSINAÇ**

**Tez Danışmanı**

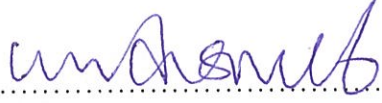
**Doç. Dr. Bayram ŞAHİN**

**Balıkesir, 2019**

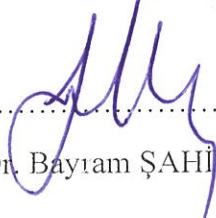
T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

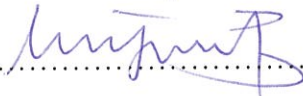
Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201412501029 numaralı Melike Forsınaç'ın hazırladığı “ İşletmelerde İşgören Devri ve Örgüt İçi Motivasyon İlişkisi: Hızlı Yemek (Fast Food) İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği uyarınca 10.09.2019 tarihinde yapılmış olan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/~~ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. Önder MET

Üye.....

Doç. Dr. Bayram ŞAHİN (Danışman)

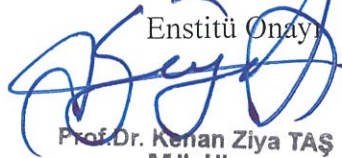
Üye.....

Dr. Öğr. Üyesi Mesut BOZKURT

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

10...../09...../2019

Enstitü Onayı

  
Prof. Dr. Kenan Ziya TAŞ  
Müdür

## ÖNSÖZ

İşgören devir hızı günümüzde işletmelerin başarı kriteri olarak görülmektedir. İşgörenlerin devamlılığı; şirketlerin operasyonel açıdan pozitif yönde gelişmesine ve şirket kültürünün oluşmasına fayda sağlar. İşgörenlerin devamlılık davranışları; örgüt içerisindeki çalışma şartları ve yönetsel yetkinliklere bağlı olarak değişmektedir. Çalışanlar arası motivasyon ve atmosfer; çalışanların örgüt içi stresin değişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda bu araştırmada, işgören devir hızının, iş motivasyonuna etkisi incelenmiştir.

Öğrencisi olduğum ilk günden itibaren desteğini esirgemeyen ve örnek aldığım, çalışmanın başlangıç sürecinden tamamlanmasına kadar, büyük emeği geçen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Bayram ŞAHİN 'e teşekkürü borç bilirim. Ayrıca eğitim hayatım boyunca bende emeği olan ve adını saymadığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Zor zamanlarımda, sadece varlıklarıyla bile bana güç veren ve her zaman yanımda olacaklarını bildiğim kardeşim Melis FORSINAÇ ve kardeşim Asya FORSINAÇ'a sevgilerimi iletiyorum.

Eğitim hayatım boyunca yanımda bulunan ve yüksek lisans eğitimim için motivasyon kaynağım olan, varlığıyla her şeyi anlamlı kılan Çağatay BAYRAKTAR'a teşekkürlerimi iletiyorum.

Son olarak desteklerini her zaman yanımda hissettiğim beni bugünlere getiren ve hayatımın her noktasında çok büyük emekleri olan, hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen, haklarını asla ödeyemeyeceğim babam Hakan FORSINAÇ'a ve annem Nurcan FORSINAÇ'a teşekkürü borç bilirim.

**Balıkesir, 2019**

**Melike FORSINAÇ**

## ÖZET

# İŞLETMELERDE İŞGÖREN DEVRİ VE ÖRGÜT İÇİ MOTİVASYON İLİŞKİSİ: HIZLI YEMEK (FAST FOOD) İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**FORSINAC, Melike**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bayram ŞAHİN**

**2019, 136 sayfa**

Sektörel anlamda Türkiye’de dahil olmak üzere tüm dünya ülkelerindeki işletmelerde işgören devir hızı, kurumun tüm dinamiklerini etkileyen en önemli problemlerden biri olmuştur. İşe alınan personellerin oryantasyon süreçlerinin uzun olması, işin içeriği ile ilgili zamana yayılan bilgi birikimi sürecinin tamamlanması, insan kaynağının kaybedilmemesi adına büyük önem taşımaktadır. Bu durum hem verilen hizmetin kalitesini etkilerken hem de firmaların çalışanlara yaptığı yatırımın uzun vadede karşılığını alamamalarına sebep olmaktadır. Deneyimler ve bilgi birikimi çalışan kaynaklı değerler olup, çalışan kaybı ile bu birikimler de kaybolur. Aynı deneyim ve bilgi birikiminin tekrardan yakalanabilmesi için yeni bir çalışan alınması, bu çalışanın faaliyet gösterilen sektöre bağlı olarak aynı seviyeye ulaşması 3 ila 6 ay arasında bir zaman kaybı anlamına gelmektedir. Bir işgören için yapılan uzun süreli yatırım sonunda işgörenden beklenen, yeterli bilgi seviyesine ulaşması ve müşterilere sunulan hizmet kalitesini hedeflenen seviyelerin üzerine taşınması olacaktır.

Araştırmanın amacı işletmelerde işgören devri ve örgüt içi motivasyon ilişkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda araştırmaya Bursa, Ankara ve İzmir illerindeki 47 fastfood işletmesinde bulunan toplam 1037 çalışan arasından rastgele seçilmiş 526 kişi katılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Fast-food işletmeleri çalışanları açısından motivasyon ve işgören devri değişkenleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çerçevede örgüt içi motivasyonu yüksek olan işgörenlerin işgören devir niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Devir Hızı, Fastfood İşletmeleri, Motivasyon

## **ABSTRACT**

### **RESEARCH ON THE EFFECT OF PERSONEL TURNOVER RATE ON FAST FOOD COMPANIES TO EMPLOYEE MOTIVATION**

**FORSINAC, Melike**

**Master Thesis. Department of Tourism Management**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Bayram SAHIN**

**2019, 136 Pages**

Employee turnover rate in the business sector in all countries of the world, including in Turkey sense, the institution has become one of the most important problems affecting the entire dynamics. Nowadays, fast food has difficulty in finding and keeping up human resources. This situation affects both the quality of the service provided and the investments made by the firms to the employees in the long term. Experiences and knowledge are employee-driven values, and with the loss of employees these accumulations also disappear. In order for the same experience and knowledge to be recaptured, a new employee should be recruited, and the same level of employment will be 3 to 6 months. The long-term investment made by a staff member is expected to reach the level of knowledge required by the personnel and to bring the service quality to the customers above the targeted levels.

The aim of this research is to investigate the relationship between employee turnover and motivation in organizations. In this context, 526 randomly selected 1037 employees from 47 fastfood enterprises in Bursa, Ankara and İzmir participated in the study. Questionnaire method was used to collect data. As a result of the research, a significant and negative relationship was found between motivation and employee turnover variables for fast food business employees. Within this framework, it can be said that employees with high motivation within the organization have low intention to transfer turnover.

**Keywords:** Employee Turnover, Fastfood Businesses, Motivation

## İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| ÖNSÖZ .....   | iii |
| ÖZET.....   | iv  |
| ABSTRACT.....   | v   |
| İÇİNDEKİLER .....                                       | vi  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                  | x   |
| ÇİZELGELER LİSTESİ .....                                | xi  |
| 1. GİRİŞ.....   | 1   |
| 1.1. Problem .....                                      | 1   |
| 1.2. Amaç .....   | 2   |
| 1.3. Önem .....   | 2   |
| 1.4. Varsayımlar .....                                  | 3   |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                 | 3   |
| 1.6. Tanımlar .....                                     | 3   |
| 2. İLGİLİ ALANYAZIN .....                               | 4   |
| 2.1. Kuramsal Çerçeve .....                             | 4   |
| 2.1.1. İşgören Devri Kavramı.....                       | 4   |
| 2.1.1.1. İşgören Devir Hızı Modelleri.....              | 8   |
| 2.1.1.1.1 March ve Simon (1958) Modeli .....            | 8   |
| 2.1.1.1.2. Mobley (1977) Modeli .....                   | 9   |
| 2.1.1.1.3. Price (1977) Modeli.....                     | 11  |
| 2.1.1.1.4. Steers ve Mowday (1981) Modeli .....         | 12  |
| 2.1.1.1.5. Rusbult ve Farrell (1983) Modeli .....       | 14  |
| 2.1.1.1.6. Hom ve Griffeth (1995) Modeli .....          | 15  |
| 2.1.1.1.7. Price (2001) Modeli.....                     | 16  |
| 2.1.1.1.8. Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli ..... | 17  |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1.1.9. Peterson (2004) Modeli .....                     | 18 |
| 2.1.1.2. İşletmelerde İşgören Devir Hızının Nedenleri ..... | 19 |
| 2.1.2. Motivasyon Kavramı .....                             | 21 |
| 2.1.2.1. Motivasyon Kavramı ve İçeriği .....                | 21 |
| 2.1.2.1.1. Çalışanlar Açısından Motivasyon .....            | 32 |
| 2.1.2.1.2. Yönetim ve Yönetici Açısından Motivasyon .....   | 36 |
| 2.1.2.2. Motivasyon Süreci .....                            | 38 |
| 2.1.2.3. Motivasyon Türleri.....                            | 42 |
| 2.1.2.3.1. Kapsam Teorileri .....                           | 44 |
| 2.1.2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....           | 45 |
| 2.1.2.3.1.2. Çift-Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi .....  | 47 |
| 2.1.2.3.1.3. ERG Teorisi .....                              | 48 |
| 2.1.2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi .....                  | 49 |
| 2.1.2.3.2. Süreç Teorileri .....                            | 50 |
| 2.1.2.3.2.1. Beklenti Teorisi.....                          | 51 |
| 2.1.2.3.2.2. Koşullanma Teorisi.....                        | 53 |
| 2.1.2.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....                           | 55 |
| 2.1.2.3.2.4. Amaç Teorisi.....                              | 55 |
| 2.1.2.4. Motivasyon Araçları .....                          | 56 |
| 2.1.2.4.1. Ekonomik Araçlar .....                           | 59 |
| 2.1.2.4.1.1. Ücret Artışı .....                             | 59 |
| 2.1.2.4.1.2. Primli Ücret.....                              | 60 |
| 2.1.2.4.1.3. Kâra Katılma .....                             | 60 |
| 2.1.2.4.1.4. Ekonomik Ödüller .....                         | 61 |
| 2.1.2.4.1.5. Sosyal Güvence .....                           | 61 |
| 2.1.2.4.2. Yönetimsel Araçlar .....                         | 62 |
| 2.1.2.4.2.1. Katılım .....                                  | 62 |



|   |    |
|---|----|
| 2.1.3.4.2.2. Yetki ve Sorumluluk Verme .....                              | 62 |
| 2.1.2.4.2.3. Amaç Birliği .....   | 63 |
| 2.1.2.4.2.4. Eğitim .....   | 63 |
| 2.1.2.4.2.5. Yükselme ( Terfi ) .....                                     | 63 |
| 2.1.2.4.2.6. İletişim.....  | 64 |
| 2.1.2.4.2.7. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....                    | 64 |
| 2.1.2.5. Motivasyonun Bireysel Yansımaları.....                           | 65 |
| 2.1.2.5.1. Motivasyon- İş Tatmini İlişkisi .....                          | 65 |
| 2.1.2.5.2. Motivasyon-Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....                    | 66 |
| 2.1.2.5.3. Motivasyon- Performans İlişkisi .....                          | 67 |
| 2.1.2.5.4. Motivasyon- Kurum İçi Girişimcilik İlişkisi.....               | 68 |
| 2.1.2.6. Turizmde Motivasyon .....  | 69 |
| 2.2. İlgili Araştırmalar .....  | 71 |
| 2.2.1. İşletmelerde İşgören Devir Hızı Üzerine Yapılan Araştırmalar ..... | 71 |
| 2.2.2. İşletmelerde İşgören Motivasyonu Üzerine Yapılan Çalışmalar .....  | 73 |
| 3. YÖNTEM.....  | 76 |
| 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....                               | 76 |
| 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                 | 77 |
| 3.3. Veri Toplama Araçları.....   | 77 |
| 3.3.1. İşgören Devir Hızı Ölçeği.....                                     | 77 |
| 3.3.2. İş Motivasyonu Ölçeği.....   | 78 |
| 3.4. Araştırma Verilerinin Toplanma Teknikleri ve Analizi .....           | 80 |
| 4.BULGULAR VE YORUMLAR.....   | 82 |
| 4.1. Araştırma Verilerinin Analizi.....                                   | 82 |
| 4.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular .....                               | 82 |
| 4.1.2. Araştırma Alanına İlişkin Bulgular.....                            | 83 |
| 4.1.3. T-Testi Sonuçları .....  | 85 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.4. Varyans (One-Way Anova) Analizi Sonuçları ..... | 91  |
| 4.1.5. Korelasyon Analizi Sonuçları .....              | 102 |
| 4.1.6. Regresyon Analizi Sonuçları .....               | 103 |
| 4.2. Tartışma ve Yorum .....                           | 103 |
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                             | 106 |
| 5.1. Sonuç .....                                       | 106 |
| 5.2. Öneriler .....                                    | 108 |
| KAYNAKÇA .....   | 110 |
| EKLER .....  | 121 |
| Ek-1: Anket Formu .....                                | 121 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1. 2012 Yılında Yapılan Sektörlere Göre İş Gücü Kayıpları..... | 5  |
| Şekil 2. March ve Simon Personel Devri Modeli .....                  | 9  |
| Şekil 3. Mobley 1977 Personel Devri Modeli .....                     | 10 |
| Şekil 4. Price 1977 Personel Devri Modeli.....                       | 11 |
| Şekil 5. Steers ve Mowday 1981 Personel Devri Modeli .....           | 13 |
| Şekil 6. Rusbult ve Farrell 1983 Personel Devri Mod.....             | 14 |
| Şekil 7. Hom ve Griffeth 1995 Personel Devri Modeli .....            | 15 |
| Şekil 8. Price 2001 Personel Devri Modeli.....                       | 16 |
| Şekil 9. Allen, Shore ve Griffeth 2003 Personel Devri Modeli.....    | 17 |
| Şekil 10. Peterson 2004 Personel Devri Modeli .....                  | 18 |
| Şekil 11. İhtiyaç, Dürtü, Güdü ve Davranış İlişkisi.....             | 23 |
| Şekil 12. Motivasyon Süreci.....                                     | 39 |
| Şekil 13. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....                      | 46 |
| Şekil 14. Vroom'un beklenti teorisi .....                            | 52 |

## ÇİZELGELER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Çizelge 1. Motive Edici Araçlara İlişkin Yönetici ve Çalışan Görüşleri.....   | 34 |
| Çizelge 2. İşgören Devir Hızı Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri .....  | 78 |
| Çizelge 3. İş Motivasyonu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri .  | 79 |
| Çizelge 4. Sporda Güdülenme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları .....   | 80 |
| Çizelge 5. Ölçekten Elde Edilen Ortalama İçin Ölçütler .....  | 81 |
| Çizelge 6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları ....  | 82 |
| Çizelge 7. Araştırmaya Katılanların Çalışma Durumları ile İlgili Verilerin Analizi.   | 83 |
| Çizelge 8. İşgören Devir Hızı Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanların Değerlendirilmesi.....                                     | 84 |
| Çizelge 9. İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanların Değerlendirilmesi.....   | 84 |
| İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutları .....  | 84 |
| Çizelge 10. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması .....                          | 85 |
| Boyutlar.....   | 85 |
| Çizelge 11. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....                               | 86 |
| Boyutlar.....   | 86 |
| Çizelge 12. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi.....                       | 86 |
| Boyutlar.....   | 87 |
| Çizelge 13. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi.....                           | 87 |
| Boyutlar.....   | 87 |
| Çizelge 14. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların İşi ile İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 88 |
| Boyutlar.....   | 88 |
| Çizelge 15. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi.....                               | 89 |
| Boyutlar.....   | 89 |

|   |     |
|---|-----|
| Çizelge 16. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması .....              | 90  |
| Boyutlar.....   | 90  |
| Çizelge 17. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Şekline Göre Değerlendirilmesi.....                   | 90  |
| Boyutlar.....   | 90  |
| Çizelge 18. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Yaşa Göre Değerlendirilmesi.....                          | 91  |
| Çizelge 19. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Yaşa Göre Değerlendirilmesi.....                              | 92  |
| Çizelge 20. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi.....              | 93  |
| Çizelge 21. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi.....                  | 94  |
| Çizelge 22. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Gelir Düzeyine Göre Değerlendirilmesi .....               | 96  |
| Çizelge 23. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Gelir Düzeyine Göre Değerlendirilmesi .....                   | 96  |
| Çizelge 24. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi .....             | 98  |
| Çizelge 25. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi .....                 | 98  |
| Çizelge 26. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışanların Konumuna Göre Değerlendirilmesi.....         | 100 |
| Çizelge 27. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışan Konumuna Göre Değerlendirilmesi.....                  | 101 |
| Çizelge 28. Katılımcıların İşgören Devir Hızı ve Alt Boyutları ile İş Motivasyonu ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki (n = 526)..... | 102 |
| Çizelge 29. İş Motivasyonunun İşgören Devir Hızı Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu.....       | 103 |

## 1. GİRİŞ

Hizmet sektörünün önemi küresel düzeyde gündem günden güne artmaya devam etmektedir. Yeni müşteri kazanımı kadar mevcut müşterilerin elde tutulması verilen hizmetin kalitesi ve çalışan motivasyonu ile yakından ilişkilidir. İşgören devir hızı, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında son yüzyılın kritik konularından biri olmuştur. Yaşanan bir iş kaybı sadece hizmet kalitesi değil firmaların finansal anlamda da etkilenmesine sebep olmaktadır. Özellikle bu konu üzerine çok fazla sayıda araştırma yapılmış ve tespit edilen bulgular üzerinden firmalar tarafından iş gücü kaybı yaşanmaması adına önleyici aksiyonlar alınmış ve alınmaya devam etmektedir.

Motivasyon insanların davranışlarını şekillendiren ve insanları yönlendiren bir güçtür. Bir kurumda işgörenlerin ortaya koydukları çabayı aynı doğrultuda ve ortak bir hedefe yönlendirebilmek yöneticilerin motive edici davranış biçimleriyle mümkündür. Fastfood sektöründe de diğer emek yoğun olan sektörlerde olduğu gibi fastfood işletmelerini birbirinden farklı kılacak ayrıntılar müşteri memnuniyeti açısından olumlu dönüşler sağlayacaktır.

Motivasyonun amacı, motivasyon araçları kullanılarak çalışanların iş tatmin seviyelerini arttırmak ve işgörenlerin fedakâr şekilde, azimle ve istekle çalışmasını sağlamaktır. Bu biçimde iş tatmini sağlanan işgörenlerin çalışma performanslarının artması ile işletme verimliliği de artacaktır. Bir işletmede işgören motivasyonunu etkileyen pek çok etken bulunmaktadır. İşgören motivasyonunu etkileyen önemli etkenlerden biri de çalıştığı işletmenin işgören devir hızıdır.

İşgören devir hızı bir işletmede insan kaynağı stoğunun devir hızını ifade etmektedir. Yani işletmede çalışan insanların işten ayrılma oranları ile ilgilidir. İşgörenler çalıştıkları işletmede ücretlerini ve sosyal haklarını elde etmenin yanında, işin sürekliliğini de önemsemektedirler. Çalıştıkları işletmede uzun yıllar çalışacaklarını düşünmeleri işletmeye güveni artıracaktır. Öte yandan hayatını idame ettirme konusunda işgörenin tereddütlerini azaltacağı için motivasyonunu da yükseltecektir.

### 1.1. Problem

İşgören devir hızı en yalın haliyle çalışanların işe girip çıkma ölçüsünü ifade etmektedir. Fast food işletmelerinde ürünün stoklanması genel olarak söz konusu değildir. Mal ve hizmetin üretimi haricinde sunumu da işgörenler tarafından

yapılmaktadır. Aynı zamanda işgörenler müşteri ile yüz yüze iletişim halindedir. Bu sebeple müşteri memnuniyetinde diğer işletmelere göre işgörenlerin etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Fast food işletmelerinde genel olarak işgören devir hızı yüksektir. Bunun sebepleri arasında emek yoğun bir yapıda bulunması önemli rol oynamaktadır. Öte yandan işgörenlerin daha az emek harcayarak, daha fazla ücret alabileceği işlere yönelmesi de yine sebepler arasındadır.

İşgören devri Fast Food sektöründe önde gelen problemlerden biridir. İşletme açısından eğitim zamanına ayrılan süreç maddi kayıp olarak nitelendirilirken, işgören açısından; örgüt içerisindeki motivasyon kaybı olarak görülmektedir.

- Fast Food sektöründeki işgörenlerin işten çıkma eğilimi ne düzeydedir?
- Fast Food sektöründeki işgörenlerin motivasyon araçları demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Fast food sektöründe işgören devrinin fazla olmasının motivasyon ile doğrudan bir ilişkisi var mıdır?

## **1.2. Amaç**

Fast food işletmelerinde daha önce belirtilen sebepler sonucu oluşan işgören devir hızı kontrol altında tutulması gereken bir konudur. İşletmenin işgören devir hızının yüksek olması, maliyeti arttırıcı bir faktördür. İşletmelerin işe alım ve işgören eğitimi maliyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Öte yandan bulunduğu işletmede belirli bir çalışma düzeni oluşturmuş ve tecrübe kazanmış işgörenin işten ayrılıp yerine yeni birinin gelmesi verimliliği düşürebilmektedir. Bu sebeple fast food işletmelerinde işgören devir hızının ve sebeplerinin saptanması, işgören devir hızının makul bir seviyeye indirilebilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı işgören devir hızının yüksek olması ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışma kapsamında işgören devir hızı ve motivasyon ile farklı değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

## **1.3. Önem**

İşgörenler müşteri ile doğrudan iletişime geçen ve bir nevi işletme imajınının ilk yansımasını müşteriye ileten konumdadırlar. Bu sebeple işletmenin olumlu bir imaj bırakabilmesi motivasyon açısından beslenmiş işgörenler yoluyla daha kolay

ulaşılabilecek bir hedeftir. İşgörenleri motive edecek etkenler psikolojik, ekonomik ya da örgütsel açıdan doyum gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır.İşletme kültürü oluşması açısından işgören devir hızı hayati öneme sahiptir. Örgüt içi sadakat oranı, işletmenin maddi ve manevi ilerlemesinin alt zeminini oluşturur.

#### **1.4. Varsayımlar**

Çalışmanın varsayımlarından birincisi; fast food sektöründeki işgörenlerin verilen anket formundaki sorulara samimi ve doğru bir şekilde cevap verdikleridir. İkinci varsayım ise; araştırmada ulaşılan örneklemin tamamını temsil ettiğidir. Üçüncü varsayım ise fast food sektöründeki işgörenlerin anket formuna verdikleri yanıtlar, onların durum, tutum ve gerçek görüşlerini yansıtmaktadır şeklinde ifade edilebilir.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

- Araştırma Ankara, Bursa ve İzmir’de bulunan fastfood işletmelerinde çalışanlar ile sınırlıdır. Çalışma; fastfood sektöründe öncü kurumsal markalarda yapılmıştır.

- Elde edilen bilgiler geliştirilen anket formundaki sorularla sınırlıdır.

- Araştırma çalışmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

Bu araştırma çerçevesinde temel değişken olan işgören devir hızı, işgören devri ve motivasyon kavramları, aşağıdaki tanımlar temel alınarak değerlendirilmiştir.

İşgören devri,işletme bünyesinde çalışan bireylerin kendi istekleriyle veya işletmenin isteğiyle işten ayrılması veya uzaklaştırılması şeklinde ifade edebilmek mümkündür (Çelik, 2010).

İşgören devir hızı, çalışanların bir işletmeye yerleştirildikten sonra sebebi fark etmeksizin bir nedenle ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder(Eren, 1993: 162-163).

Motivasyon: İnsanların bir amaç ya da hedefi gerçekleştirmek için gösterdiği çabanın yoğunluğunu, yönelimini ve ısrarcılığını ifade etmektedir(Akgündüz, 2013:133).



## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

İlgili alanyazın 2 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kuramsal çerçeve, ikinci kısım da ise konuyla ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

İşgören Devir Hızı- İş Motivasyonu çerçevesinden hareketle amacı fastfood şirketlerinde işgören devir hızının motivasyona etkisini değerlendirmek olan çalışmanın birinci bölümünde işgören devir hızı kavramı ve işgören devrinin sebeplerine yer verilmiş ve işgören devrinin sebeplerine yönelik geliştirilen modelle ayrıntılı biçimde açıklanarak, turizmde işgören devri konusuna değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, motivasyon kavramı, motivasyonun anlamı ve önemi, motivasyon süreci, motivasyon türleri, motivasyon araçları, motivasyonun bireysel yansımaları ve turizmde motivasyon konuları açıklanmıştır.

#### 2.1.1. İşgören Devri Kavramı

İnsan kaynakları yönetim birimlerinde, işgören performansı ölçütlerinden bir tanesi işgören değişim oranının ve hareketliliğinin gözlemlenmesi, işgörenin bulunduğu işletmede çalışma devamlılığının takibe alınmasıdır. İşgören devir hızı kavramı bu konu ile ilgili olarak fikir edinmemizi sağlamakta ve çalışanların işletmeye giriş çıkış ölçü ve derecesini göstermektedir (Hendry, 1999: 28)

Kelime anlamı olarak “devretmek, döndürmek, çevirmek” gibi karşılıkları olan turn- over kavramı, sıkça kullanıldığı İnsan Kaynakları dünyasında çalışan sirkülasyonu veya iş gücü devri anlamına gelmektedir. Türkçe’de tam olarak karşılığı konusunda kesin bir kanıya varılmamış olsa da “Turnover” kavramı dilimize “İşgören devir hızı” olarak çevrilmiştir. Kavram konusunda, çalışan devrinin maliyeti, hesaplaması ve önemi konusunda da yaşanmaktadır (Salha, 2012).

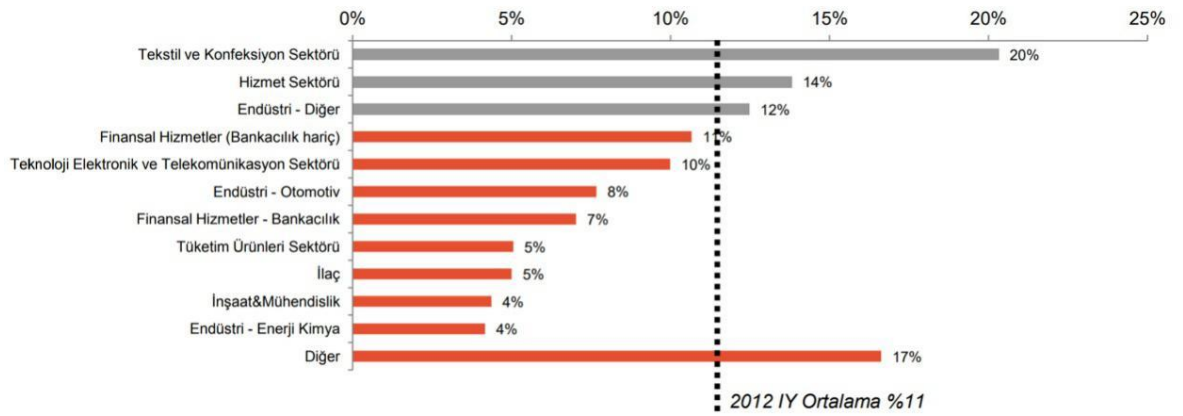
İşgören devir hızı, işletmelerde yakından takip edilmesi gereken performans değeridir. İşgören devir hızı hesaplanırken zaman birimi dikkate alınan bir noktadır. Genellikle yıllık olarak hesaplanmaktadır. İşgören devir hızının yüksek olduğu

sektörlerde ya da işletmelerde bu durumdan kaynaklı üretim, hizmet kayıplarının yaşanmaması adına bu hesaplama aylık olarak yapılmaktadır (Salha, 2012).

Aylık olarak hesaplanan işgören devir hızı hesaplamaları sonrasında işletmeler iş günü temininde bulunarak, bu nedenle yaşanacak ciro kayıplarının önüne geçmeyi hedeflemektedir. Çalışan sayısının yüksek olduğu bu sektörlerde işgören devir hızı kontrol altında tutulamaz ise firmalar ciddi gelir kayıpları ile yüzleşmek durumunda kalmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 46).

2012 yılında yapılan sektörlere göre iş gücü kayıpları için yapılan araştırma sonuçlarına Şekil 1 de gösterilmiştir.

**Şekil 1. 2012 Yılında Yapılan Sektörlere Göre İş Gücü Kayıpları**



**Kaynak:**[http://www.peryonkongre.com/peryon/pdf/PERYON\\_Calisan\\_Devir\\_Orani\\_Arastirma\\_Ozet\\_Raporu\\_Ekim2012.pdf](http://www.peryonkongre.com/peryon/pdf/PERYON_Calisan_Devir_Orani_Arastirma_Ozet_Raporu_Ekim2012.pdf) 20.05.2019.

Bazı sektörler ve işletmelerde hızlı sirkülasyon varsa ya da büyüme evresindedir ise işgören devri hesaplama yöntemini değiştirmek faydalı olmaktadır. Bu noktada ilgili dönem başındaki çalışan sayısı ile dönem sonundaki çalışan sayılarının ortalaması alınarak, ilgili dönemde işten ayrılan işgören sayısına oranlanarak sonuç ulaşılmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003: 149).

$$\text{İşgören Devri} = \frac{\text{Ay içinde ayrılan kişi sayısı}}{(\text{Ay başındaki çalışan sayısı} + \text{Ay sonundaki işgören sayısı})/2}$$

İşgören devri nedenlerine göre 2 başlık altında incelenmektedir.

- Gönüllü İşgören Devri (Voluntary Turnover)
- Gönülsüz İşgören Devri (Involuntary Turnover)

*Gönüllü işgören devri;* çalışanın çeşitli nedenlerden kendi isteği ile işten ayrılması anlamına gelmektedir. Bu işten ayrılmalar genellikle farklı şirketlerde kariyerlerine devam etmek, evlilik, sağlık problemleri gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Kılıç, 2004: 82). Sağlık konusu istisnai bir durum olması nedeniyle işgören devri hesaplaması yapılırken toplam işten ayrılma sayısından düşülerek hesaplanabilir. Bu hesaplama ile birlikte şirketin daha doğru sonuçlara ulaşması sağlanacaktır. İşgören devri hedefi ile birlikte şirketler bu oranın nasıl daha düşük olması gerektiğine odaklanmaktadır. Sağlık anlamında alınabilecek herhangi bir aksiyon olmayacağı için, bu nedenin hesaplamalardan çıkarılması daha doğru olacaktır (Topala, 2016).

*Gönülsüz işgören devri;* işgörenlerin istekleri dışında (emeklilik, sağlık, genel ekonomik durum) onları işten çıkarmaları anlamına gelmektedir (Aksu ve diğerleri, 2001: 176- 177).

İşletmenin etik kuralları haricinde hareket eden işgörenler, bilinçli şirkete zarar verme teşebbüsünde bulunan işgörenler bu kategoriye girmektedir İşgören devri konusu geniş kapsamlı bir konu olmakla birlikte sadece Türkiye’de değil dünyadaki bir çok çağrı merkezinin en önemli konularından biridir. İKY ya da İK alanı, insan kaynakları planlaması, işgören faaliyetleri, eğitim ve gelişim, tazminat sorunları, performans yönetimi ve endüstri ilişkileri gibi konuları içermektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

İşgören devri, belirli bir bilgi birikimi, kıdem ve tecrübe gerektiren sektörlerde tercih edilmeyen bir durumdur. Bu durumun meydana gelmesi, uzun süreli bir yetiştirme sürecinin ve biriktirilen tüm bilgilerin işgören devri ile kaybedilmesidir. Bu durum hem verilen hizmeti hem de firmaların maliyetlerini çok ciddi etkilemektedir. İşgören devri en çok verilen hizmetin kalitesini etkilemektedir. Hizmet alanlar her zaman verilen hizmetin yüksek kalite standartlarında olmasını beklemektedir. Yaşanan bu işgören devri belirli bir zaman aralığında hizmet kalitesini olumsuz etkileyecektir (Örücü ve Kaplan, 2001: 94; Bacak ve Yiğit, 2010: 36).

İşten ayrılma nedenleri üzerine yapılan bir araştırmada yüksek işgören devrinin ana sebebinin para olmadığı, kısa vadede ayrılmaların para ile önlendiği tespit edilmiştir. İşlere yönelik renksiz, monoton ve rutin olma suçlaması, iş hacmi

büyüyüp mevcut renksiz işlere yenileri eklendikçe tatminsizliğin büyüdüğü birçok işyerinde kanıtlanmıştır (Balbay, 2007).

Hazırlanan raporda işgörenin aşağıdaki sebeplerden dolayı işten ayrıldığı görülmektedir (Alparslan ve Orhan, 2016):

- İşin tatmini ve motivasyonun düşük olması,
- İş ortamının çalışanın beklentisi karşılamaması,
- İş yükünün kaynağın üzerinde olması,
- İşletme bağlılığın düşük olması,
- Yapılan işin karşılığın ücret miktarının düşük olması,
- İşgören nitelikleri ile işin özelliklerinin birbirine uyum sağlamaması,
- İşlerme içerisinde çalışanları rahatsız edecek derecedeki rekabet yapısı,
- Yeterli derecede firmadan geri besleme ve yönetici desteğinin alınmaması,
- İşgörenin firma içerisindeki rolde kendini değersiz hissetmesi,
- İşgörenin bulunduğu şirkette kariyer fırsatlarının olmadığını düşünmesi,
- İş-Yaşam dengesinin karışması,
- Yönetici ile kalıcı ve sağlam ilişkilerin kurulamaması ve yöneticiye karşı güven duygusunun oluşmaması,
- İşgöreni rahatsız edecek hiyerarşik sistem olması,
- İşten ayrılma çeşitleri 4 başlık altında incelenmiştir. Bunlar; işveren tarafından işten çıkartılma, çalışanların kendi isteği ile işten ayrılması, emeklilik, ölüm ve maluliyet(Alparslan ve Orhan, 2016) .

*İşveren Tarafından İşten Çıkarma:* İşverenler tarafından sıklıkla kullanılan bir yöntem olmakla birlikte genellikle işe alınan işgören genel performansından ve uyumunda şikâyet edilerek çıkarma işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının en büyük sebebi ise işe alım esnasında belirleyicilerin doğru tercih yapılmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda alınması gereken en güzel önlem işe alım sürecinin gözden geçirilmesidir (Barutçugil, 2004 : 477).

*Çalışanların Kendi İsteğiyle Ayrılması:* Çalışanın belirli bir süre içerisinde kendi hür iradesi ile aldığı karar sonucundaki ayrılmaları içermektedir (Kılıç, 2004:

86). Ayrılma nedenlerinde belirtilen herhangi bir nedenden ötürü çalışan bu kararı alabilir. Bu tip kararları kurumun kritik pozisyonundaki çalışanların alması kurumu zor durumda bırakacaktır. Bu tip durumların önüne geçmek ve çalışanların yaşadığı memnuniyetsizlikleri bu durumu gerçekleşmeden tespit edilmesi, çalışanların kendi istekleri ile ayrılmalarının önüne geçecektir (Tütüncü ve Demir, 2003:148).

*Emeklilik:* Resmi olarak elde edilen bir haktır. Çalışanlar için gelinecek son noktadır. Ayrılma nedenlerinde en doğal karşılanan ayrılma şeklidir (Hira,1998: 25).

*Ölüm veya Maluliyet:* Ölüm halinde işten ayrılma şekli hiçbir kurumda yaşanılması istenmeyen ayrılan türüdür. Ölüm ve maluliyet durumları yasalarla bağlanmış şekilde kurumlarda işletilmektedir (Alparslan ve Orhan, 2016)

### **2.1.1.1.İşgören Devir Hızı Modelleri**

İşgören devir hızı iş hayatında kurumların korkulu rüyası olmaya başladığı dönemden itibaren bu konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli modeller oluşturulmuştur (Jex ve Britt, 2008: 147). Çalışmanın bu bölümünde ilgili alanyazında yer alan bazı modeller sunulacaktır.

#### **2.1.1.1.1 March ve Simon (1958) Modeli**

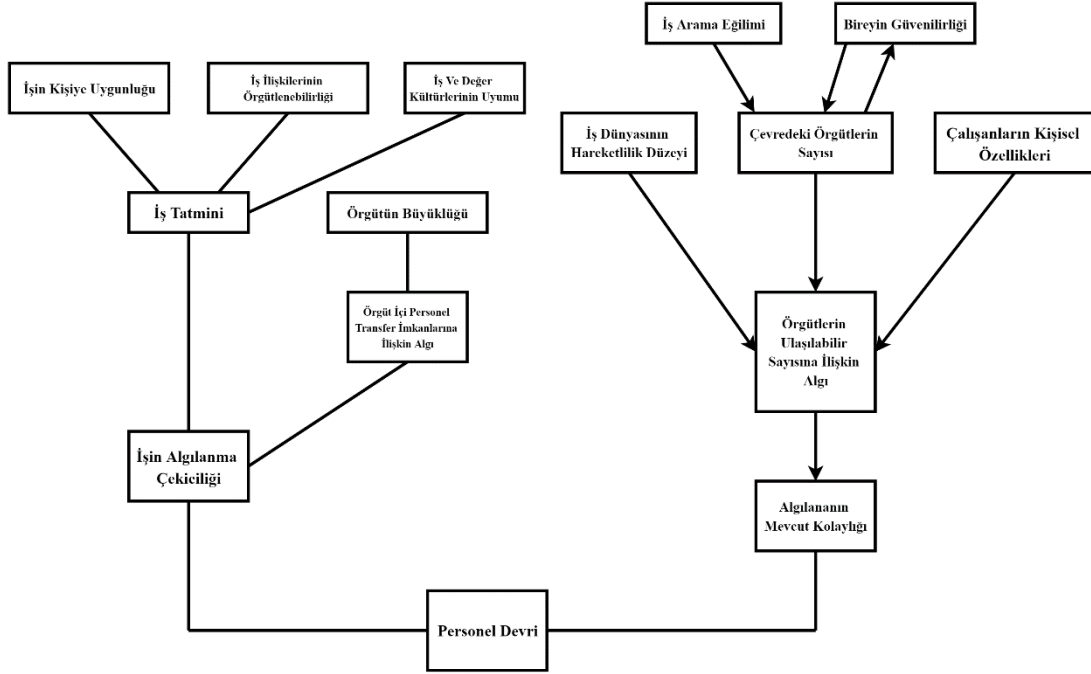
İşgören devri nedenleri hakkında ilk geliştirilen modellerden biridir. Günümüzde yapılan teorik ve deneysel çalışmaların çoğunun temeli bu modele dayanmaktadır (Tanova ve Holtom, 2008: 1554; Joseph vd., 2007: 548).

Bu modelde firmalar ve çalışanlar birbirini dengelemektedir. Çalışanlar emekleri ile firmalara katkı sağlarken, firmalar da çalışanlarına karşılık olarak çeşitli faydalar ve imkanlar sağlamaktadır. Çalışanların bu fayda ilişkisini yetersiz bulması durumunda bu denge bozulacak, daha fazla fayda ve imkân sağlayan bir imkan arayacak ve ilk fırsatta çalışan firmadan ayrılacaktır (Kim, 2013:7-11).

İşgören devrinin, personelin mevcut işinde çalışma isteği, şirket içerisinde farklı alanlarda çalışma imkanı ve yapılan işin tanımından memnun olunmasından etkilenmektedir. March ve Simon modeline göre, işgören devrinin temel nedenlerinden bir tanesi de algılanan hareket kolaylığıdır. Bu durum çalışanların çevrelerindeki diğer iş imkânları farketmesi demektir. Bu noktada önemli olan ayrıntı ise alternatiflerin sayısıdır. March ve Simon modeline göre, işe olan ilgi ile

çalışanların algıladığı hareket kolaylığını işgören devrini etkileyen temel faktörlerdendir (Mayer & Schoorman, 1998, s. 19. 15-28).

**Şekil 2. March ve Simon İşgören Devri Modeli**



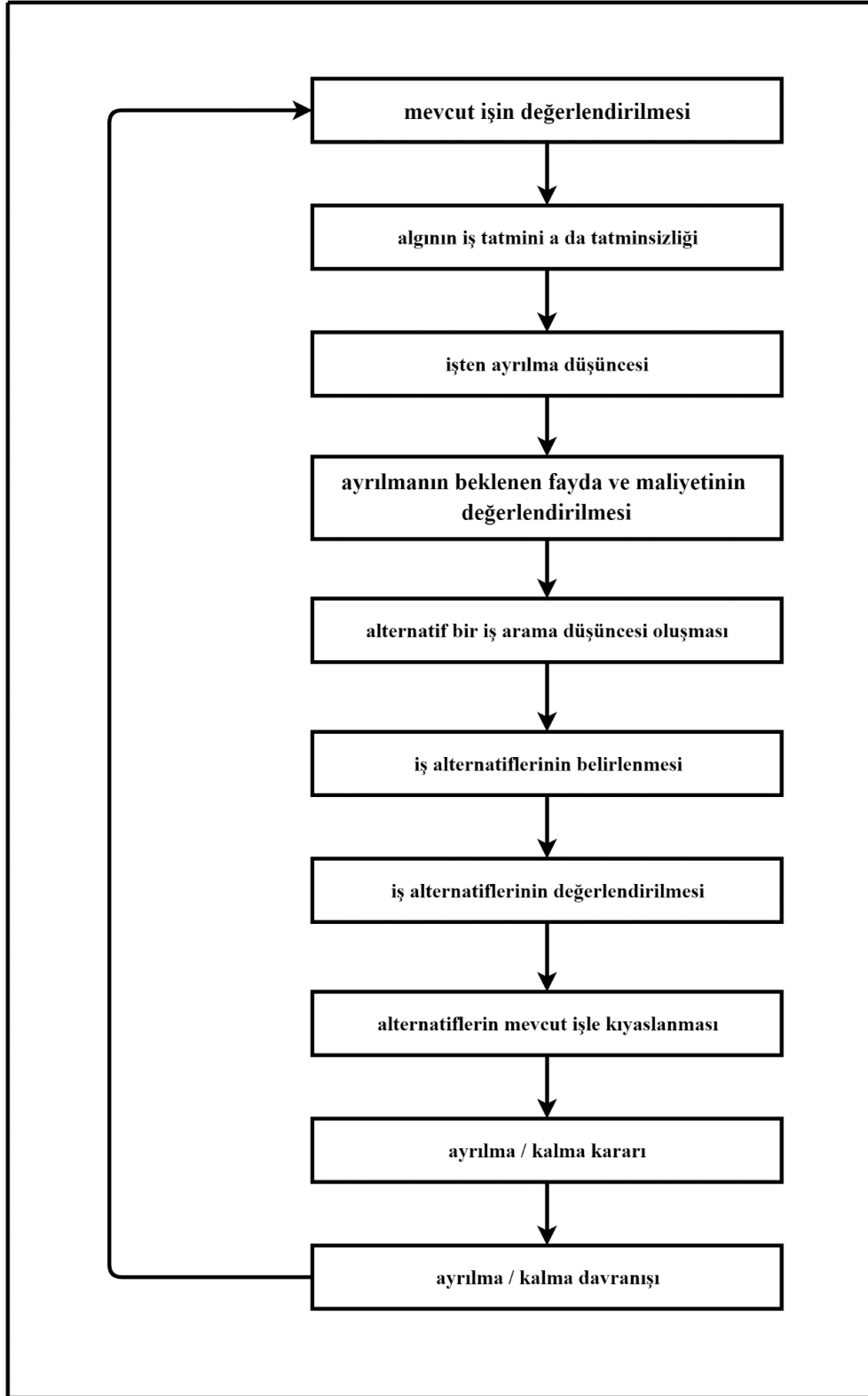
**Kaynak:**Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.

#### 2.1.1.1.2. Mobley (1977) Modeli

Bu model ilk ve en etkili modellerden biridir. Bu model birçok aşamadan oluşmaktadır. En kritik aşama ise ikinci aşamadır. Bu aşama sürecin en belirleyici bölümüdür. Bu aşamada iş tatminin ağır basması durumunda süreç sonlanacaktır. İşgören çalışma hayatına kaldığı yerde devam edecektir. Aksi durumda ise işten ayrılma kararı oluşacaktır. Bu adımdan sonra farklı alternatifler değerlendirilmeye başlanmaktadır. Mevcut durumdan daha iyi şartların oluşması durumunda bu konu ayrılma kararına kadar gidecektir (Jex ve Britt, 2008: 147).

Model bazı yönleri itibariyle eleştirilmiş olup, modelde, işgörenleri alternatif iş aramaya yönlendiren tek neden olarak iş tatminsizliği vurgulanmıştır. Mobley'in işgören devri modelinde süreci başlatan ana etkenin iş tatminsizliği olduğu belirlenmiştir. Belli başlı eksikleri olmasına rağmen daha sonraki modeller için yol gösterici olmuştur(Mobley, 1977; Laker, 1991: 7).

Şekil 3. Mobley 1977 İşgören Devri Modeli



**Kaynak:**Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgörenDevrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311

### 2.1.1.1.3. Price (1977) Modeli

Price'ın (1977) modeli, “işgören devrine neden olan örgütsel değişkenler, bireysel değişkenler (iş tatmini) ve çevresel değişkenler (fırsatlar) arasındaki etkileşimi” inceleyerek literatüre önemli katkıda bulunmuştur (Weslund, 2007).

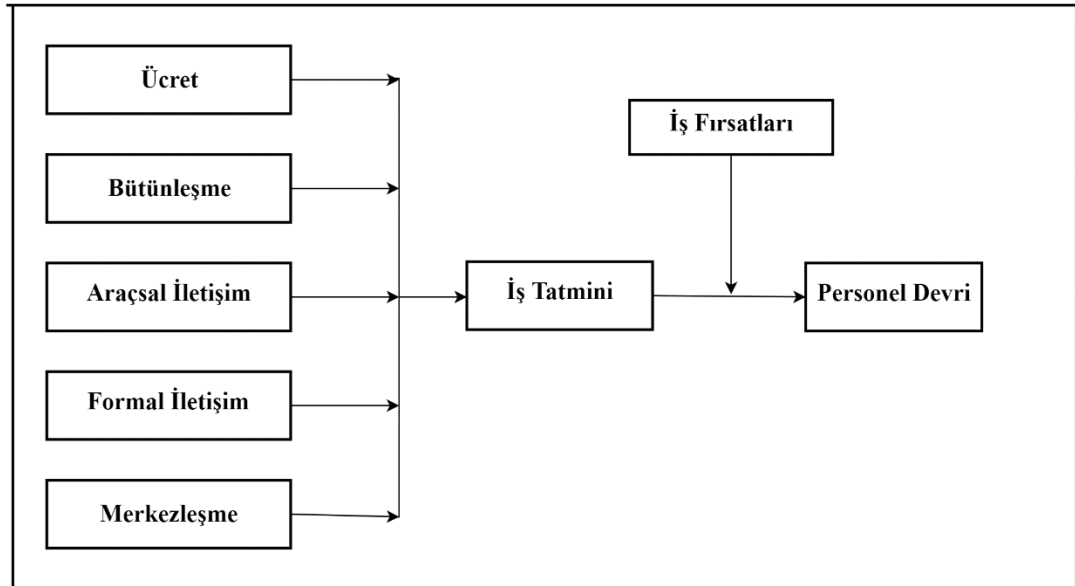
Price modeline göre işgören devrinin beş önemli belirleyicisi vardır. Ücret, bütünleşme, araçsal iletişim, formal iletişim ve merkezileşmedir (Rodrigues, 2008: 47-48).

Bir çalışan eğer işteki tatninsizlikte istikrarlı bir yapıya sahipse alternatif işlerin veya fırsatların arz-talep verileri işten çıkma olasılığına etki gösterecektir. (Yücel & Demirel, 2013)

Merkezileşmenin işgören devrini azaltacağı belirtilmektedir. Ücret düzeyinin azalması ise işgören devrini arttıracaktır (Weslund, 2007).

“Modelin temel varsayımına göre; çalışanların algıladıkları iş tatninsizliği ve alternatif iş fırsatlarının olması işten ayrılma ile sonuçlanacaktır” (Hess, 2007: 3).

Şekil 4. Price 1977 İşgören Devri Modeli



**Kaynak:**Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.



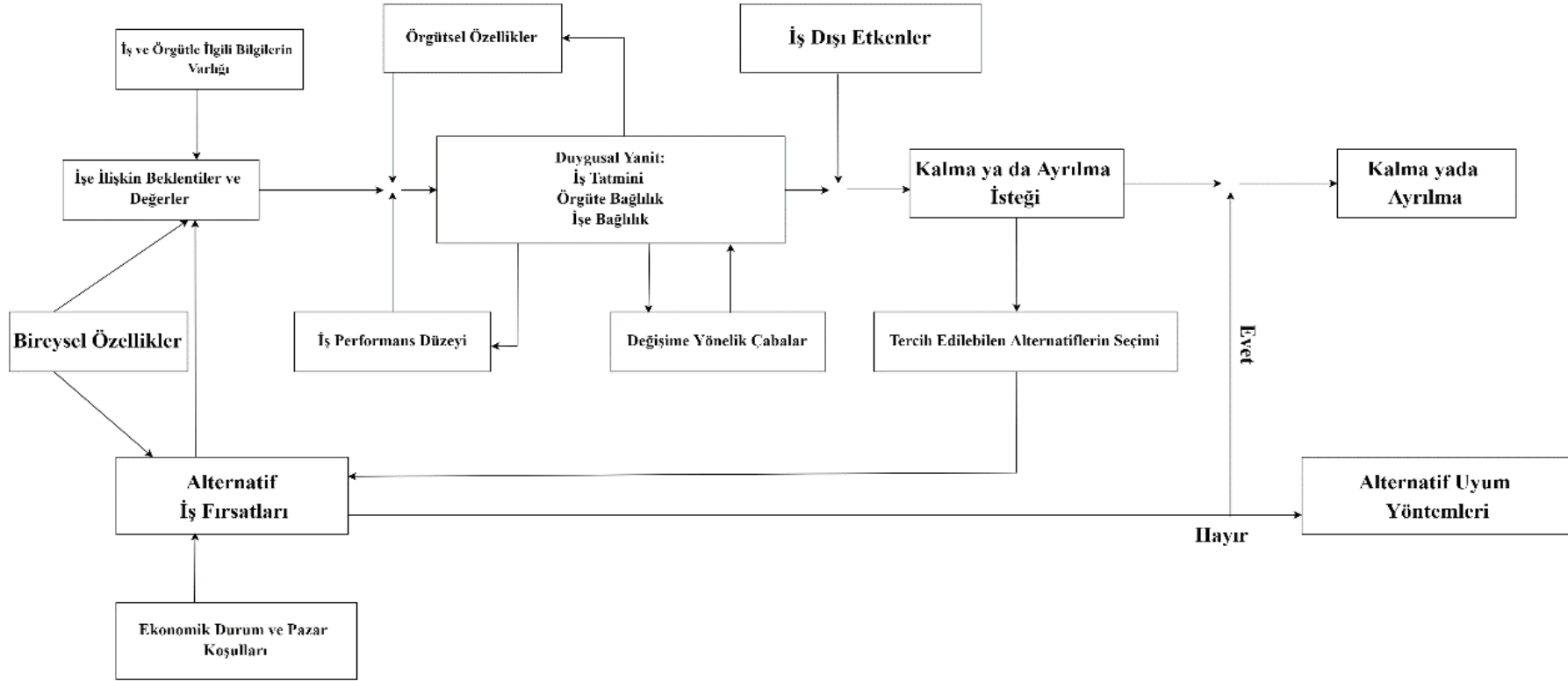
#### **2.1.1.1.4. Steers ve Mowday (1981) Modeli**

Bu model kendinden önceki dönemlerde yapılan işgören devir modellerine göre daha derinlemesine bir çalışma olarak önerilmiştir. Çalışanın firmada kalması ya da ayrılmasında etkili olan üç önemli aşama bulunmaktadır. Bu üç aşama; işe ilişkin beklentiler ve değerler, çalışanların işlerine karşı duygusal reaksiyonları ve işinden ayrılma ve iş yerinde kalma kararını göstermektedir. Duygusal reaksiyonlar işin dışında kalan, kariyer beklentisi, lokasyon bazlı nedenler ve ailevi nedenlerden dolayı çalışanların şirkette kalma ya da gitme kararını belirlemede etken olmaktadır (Weiss vd., 2002: 14;).

Steers ve Mowday Modeli diğer modellerle kavramsal anlamda benzerlik göstermiş olsa da önceki dönemlerdeki modeller ile arasında farklılıklar bulunmaktadır. İş tatmini haricinde işgören devri nedenleri olarak işe ve firmaya bağlılık gibi çalışan davranışları da dikkate alınmıştır. Diğer bir fark ise işin içeriği ve firmanın bilgilerine çalışanlar tarafında ulaşılabilir olması olarak belirtilmiştir. Duygusal tepki olarak belirtilen iş tatmini, işe ve firmaya bağlılık belirleyicilerin sonucu olarak iş performansına değinilmiştir (Lee ve Mowday, 1987: 722)

Steers ve Mowday Modelinde son olarak çalışanların işten ayrılma kararından önce şirket içerisinde yer değişikliği yapmak isteyecekleri düşüncesi de dikkate alınmıştır.

Şekil 5. Steers ve Mowday 1981 İşgören Devri Modeli



**Kaynak:** Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*, 30(4): 721-743.

### 2.1.1.1.5. Rusbult ve Farrell (1983) Modeli

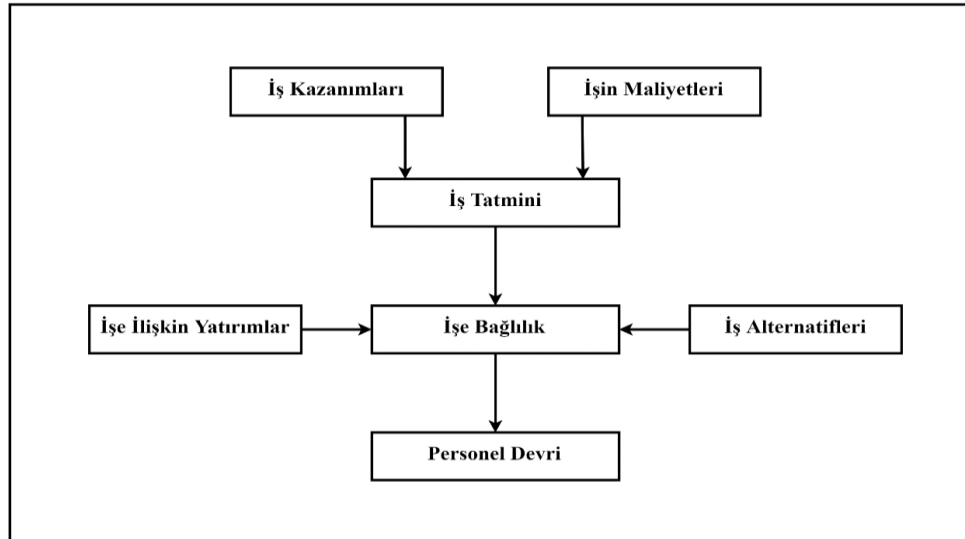
Rusbult ve Farrell modeli özellikle çalışanların işe bağlılık faktörünü işgören devrinin üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur (Arora, 2000).

“İşe bağlı kazanımlar azaldığında, işin olumsuzlukları arttığında, yatırımlar azaldığında ve daha cazip iş imkânlarının varlığı durumunda çalışanların işe olan bağlılıkların azalması ve işgören devrinin artması beklenmektedir” (Demirkıran ve Erdem, 2014: 291-304).

Geliştirilen bu modelde işgören devir hızının azaltılması noktasında bazı yöntemler önerilmiştir (Rusbult ve Farrell 1983; 437’den akt. Arora, 2000: 473);

- Benzer işlerde çalışanların ücret düzeyinin altında kalmayacak şekilde ücret düzenlemeleri/artırımları,
- Çalışanlara işleri ile ilgili olumsuzlukları ortadan kaldırma ve düzenleme imkanının verilmesi,
- Çalışanlar ile işletmeler arasındaki ilişkilerin kurulması,
- Çalışanlara benzer işlerde çalışanlardan farklı yan hakların uygulanması,

**Şekil 6. Rusbult ve Farrell 1983 İşgören Devri Mod**



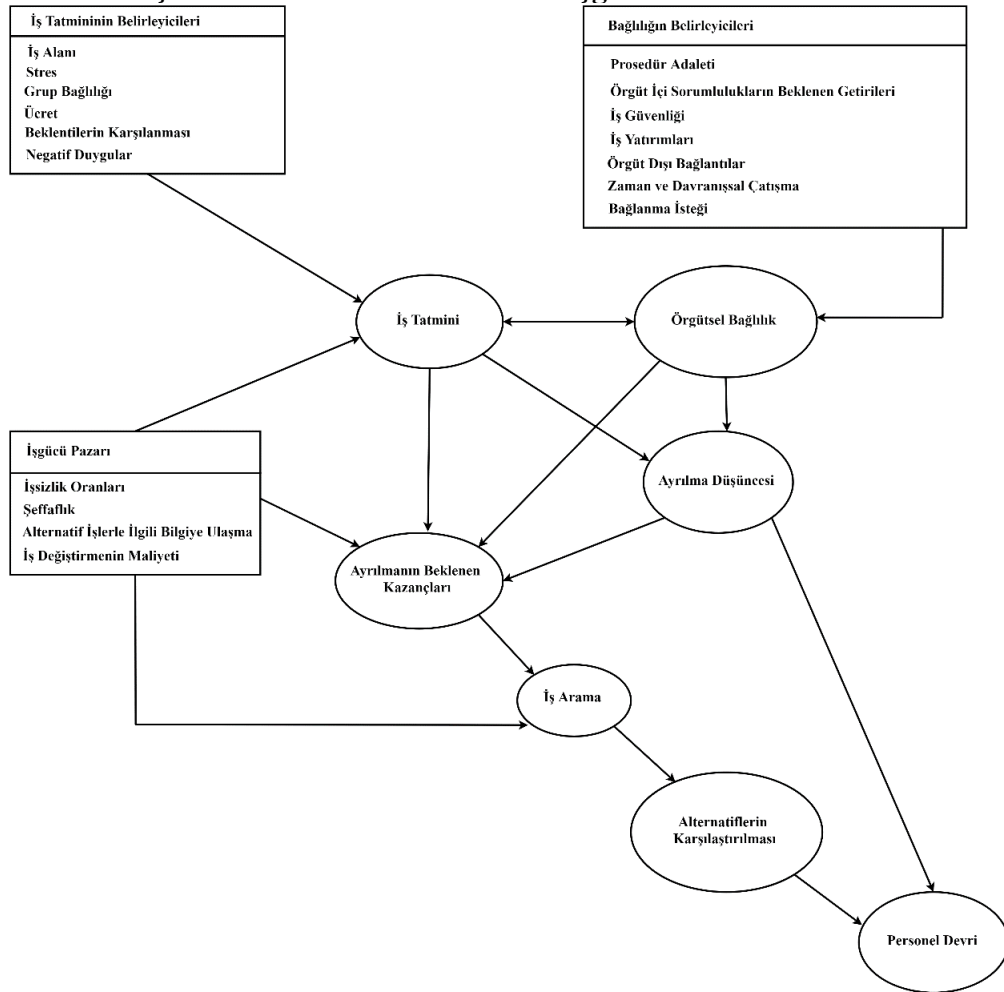
**Kaynak:** Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.

### 2.1.1.1.6. Hom ve Griffeth (1995) Modeli

İşgören devrinde daha önce geliştirilen modellerde yer alan ana değişkenlerden iş tatmini ve şirket bağlılığı bu modelde de ana değişken olarak kullanılmıştır. Bu iki ana değişken aynı derecede önemlidir. Bu değişkenlerin önem derecesinin düşük olması durumunda işten ayrılma düşüncesini tetiklediği görülmektedir (McCormick, 2000: 3).

Şirket bağlılığı ve iş tatminin ile ilgili olumsuz algıların oluşması durumunda şirketten ayrılmanın çalışanın algısında daha yararlı olacağı fikrinin oluşması başka iş imkanları aramaya başlamasına sebep olacaktır. Arana işin bulunması durumunda da mevcut iş ile kıyaslama yaparak daha faydalı olduğunu inandığı durumda da işten ayrılma yaşanacağı belirtilmektedir (Demirkıran ve Erdem, 2014).

Şekil 7. Hom ve Griffeth 1995 İşgören Devri Modeli



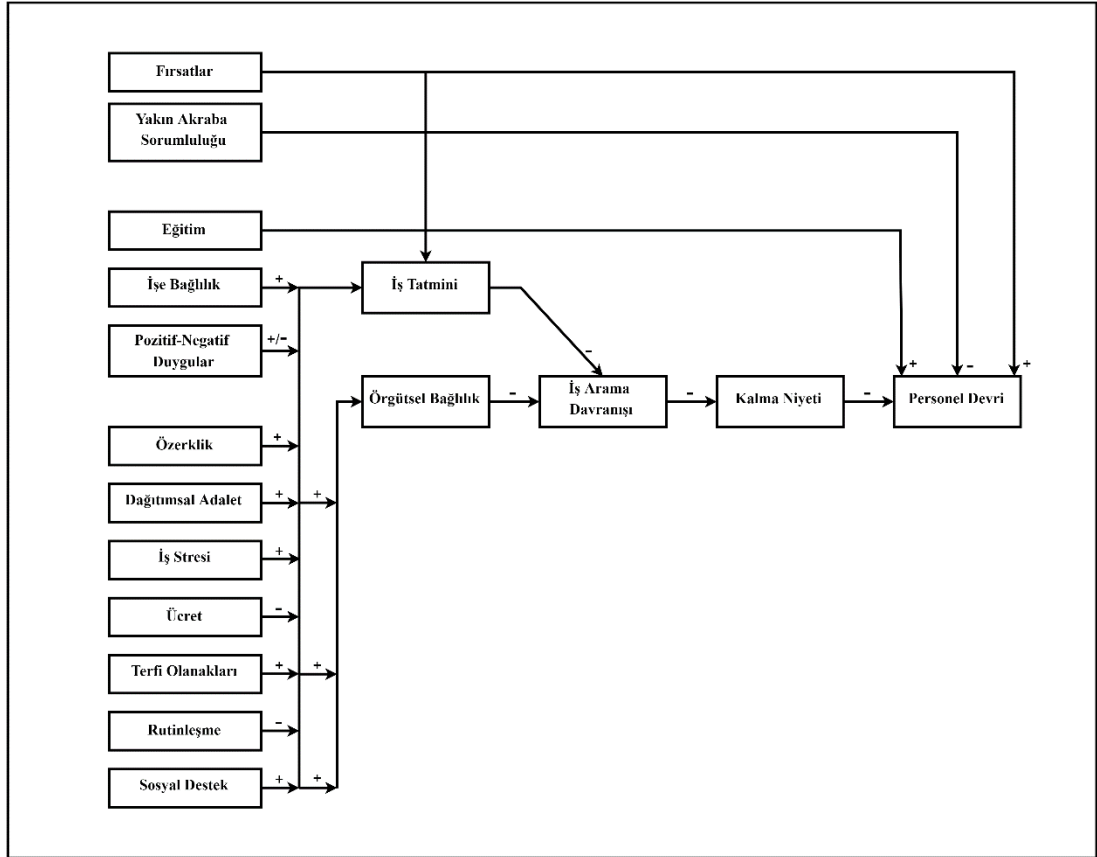
**Kaynak:** Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.

### 2.1.1.1.7. Price (2001) Modeli

Bu modelde işgören devri belirleyicileri iç ve dış olmak üzere iki grupta incelenmiştir. İç belirleyiciler; İş tatmini, örgütsel bağlılık, alternatif iş arama davranışı ve işte kalma niyetidir.

Dış belirleyiciler ise; bireysel, yapısal ve çevresel olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır. Price modeli, işgören devir sürecini önceki modellerden daha kapsamlı ele almıştır. Kapsam içerisinde, terfi imkanları, işin rutin ilerlemesi, çalışanların eğitim düzeyinin işgören devrine etkisi ele incelenmiştir(Price, 2001: 600-601, 603, 608).

Şekil 8. Price 2001 İşgören Devri Modeli



**Kaynak:** Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.

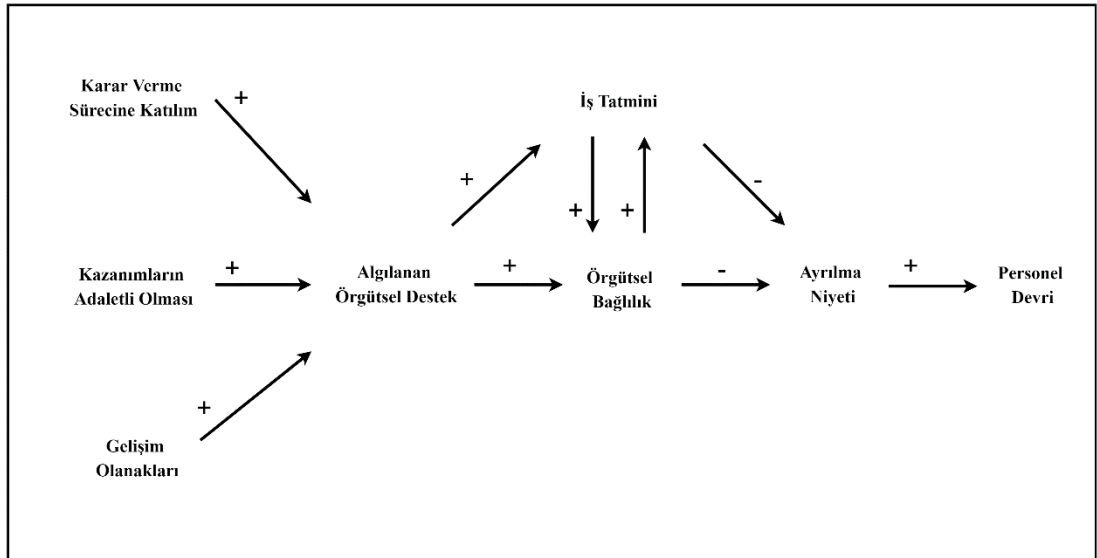
### 2.1.1.1.8. Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli

Allen, Shore ve Griffeth modeli daha önce yapılan tüm çalışmalardan esinlenerek yeni bir model oluşturmuştur. Modelde, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini işgören devri belirleyicisi olarak ele alınmıştır.

Bu modelde daha çok çalışanların karar verme süreci içerisinde olup olmamaları, kazanımların dağıtımının adil olarak yapılıp yapılmadığını ve mesleki gelişim imkanları çalışanların algılarını etkilemektedir. Algıların oluşturduğu iş tatmini bağlılıkları, kurumdan ayrılma niyetlerini ve bu durumun işgören devrine etkisini belirtmektedir (Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 101).

“Çalışanların karar verme sürecine katılmaları, kazanımların adaletli bir şekilde dağıtılması ve mesleki gelişim imkânları ile algılanan örgütsel destek arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki; algılanan örgütsel destekle iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur” (Demirkıran ve Erdem, 2014: 291-304).

Şekil 9. Allen, Shore ve Griffeth 2003 İşgören Devri Modeli

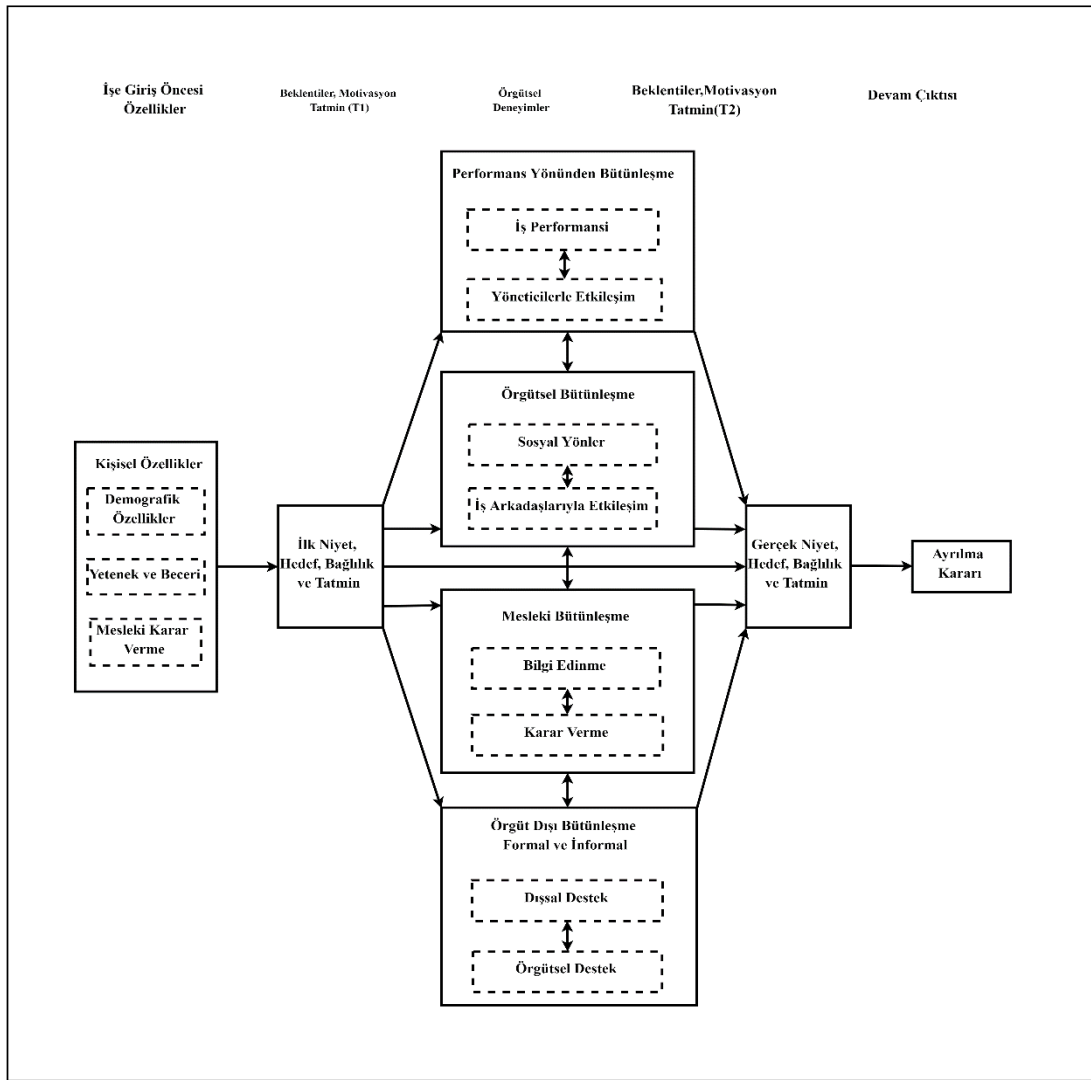


**Kaynak:**Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.

### 2.1.1.1.9. Peterson (2004) Modeli

Peterson modelinde beş önemli aşamadan söz edilmektedir. Bu modelde kişilerin çalışma hayatına girmeden önceki kişisel özellikleri iş hayatındaki hedefleri, niyetlerin, iş tatmini ve kurum bağlılığı konularında belirleyici rol oynamaktadır. Modelin önemli bir aşaması olan hedefler, niyetlerin, iş tatmini ve kurum bağlılığı düzeylerine ilişkin algıların geliştirildiği ve olgunlaştırıldığı, çalışanlar ile örgütün ilgileri, ihtiyaçları ve öncelikleri arasında bir dengenin kurulduğu, örgütsel deneyim aşaması dört bölümden oluşmaktadır. Performans yönünden, mesleki, örgütsel ve örgüt dışı bütünlüktür.(Peterson, 2004: 219- 220, 223).

Şekil 10. Peterson 2004 İşgören Devri Modeli



**Kaynak:**Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). İşgören Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 289-311.

### 2.1.1.2.İşletmelerde İşgören Devir Hızının Nedenleri

İşletmelerde gönüllü veya gönülsüz ayrılmalar sonucunda kadrolar boşalır, ardından boşalan kadroya yeni bir işgören alınır. Bu döngü “işgören devri” olarak adlandırılmaktadır. Gerek turizm sektöründe gerekse diğer sektörlerde yaşanan yüksek işgören devri, işletmelere farklı ek maliyetler yükleyebilmektedir. Bu yüzden otel işletmelerinde işgücü devir oranı, yöneticilerin dikkate alması gereken bir konudur (Demir, 2002).

Türker, otel işletmelerinde, işgören devir oranının kabul edilebilir bir seviyede tutulması, otel işletmesinin amaçlarına ulaşmasını daha mümkün kılacağını ifade etmiştir. Bunun için, yöneticiler öncelikle işgören devir hızını kontrol altında tutabilmeli ve işgören devrine sebebiyet veren nedenleri belirlemelidirler. Fakat bu nedenleri belirlerken göz önünde bulundurulması gereken hususlar vardır (Türker, 1995).

Mesela bunlardan biri, işgörenin işten gönüllü olarak mı, yoksa gönülsüz olarak mı ayrıldığıdır. Fakat işletme yönetimi, işgörenin işten ayrılmasını istiyorsa, bu durumda da işgören işletmenin beklentilerini karşılayamamış demektir. Bu iki durumdan hariç, bir de müdahale edilemeyen işletme dışı çevresel etkenler mevcuttur (Türker, 1995).

İşgören devrine sebep olan nedenler temel olarak üç ana başlık altında toplanabilir (Güzel, 2002). Bunlar: işgören kaynaklı nedenler, işletme kaynaklı nedenler, çevresel nedenler.

***İşgören Kaynaklı Nedenler:***Günümüzde işgöreni tanıma ve işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, yönetimin gösterdiği çabalar arasındadır. Bu çabalar sayesinde, işgörenler kısmen de olsa tanınmakta ve işgörenlerin işten ayrılma sebeplerinden bazıları önlenebilmektedir. Fakat insan faktörü değişken bir yapıda olduğu için, işten ayrılmak için birçok nedene sahip olabilmektedir ve işletme bu nedenlerin çoğunluğuna müdahalede bulunamamaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma nedenlerini, işgörenin kendisinden kaynaklı ve işgören dışında gelişen nedenler olarak iki grupta incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2013).

İşgörenin kendisinden kaynaklı nedenlere, işgörenin başka bir işletmede, sektörde veya bölgede çalışmak istemesi, kendi işini kurması, çalışma hayatına son vermek



istememesi gibi durumlar örnek olarak gösterilebilir. İşgören ve aynı zamanda işletme dışında gelişen nedenlere ise, emeklilik, askerlik, ölüm, hastalık, hamilelik, eğitim vb. durumlar örnek gösterilebilir (Tiritoğlu, 2006).

***İşletme Kaynaklı Nedenler:***İşgören devrini etkileyen unsurlardan biri de işletme kaynaklı sebeplerdir. Bu nedenlerin çoğunluğu, işgören kaynaklı ve çevresel nedenlerin aksine kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinen etkenlerdir. Dolayısıyla, işletmenin müdahalesiyle önüne geçilebilecek iş bırakma nedenlerindedir.

İşgörenler birçok nedenden dolayı işlerinden ayrılabilenmektedirler. Fakat genel olarak bu nedenler, işletmenin işgören beklentilerini karşılayamamasına bağlı olarak meydana gelmektedir. Ancak, bir işletmede tüm şartlar her işgören için aynı olmasına rağmen, işgörenlerin işten ayrılma konusundaki şartlara tepkisi birbirinden farklı olmaktadır. Bunun sebebini Carrell vd., işgörenlerin değişik kişiliklere sahip olmasına bağlamaktadır ( Tiritoğlu, 2006).

İşgörenlerin algısı ve tepkisi ne olursa olsun, işi bırakmaya neden olan etkenler her işletmede mevcuttur ve işgörenlerin işi bırakmalarıyla sonuçlanan durumlar ise işletmeden kaynaklanan işgören devrini oluşturmaktadır. İşletme kaynaklı bu faktörlere örnek olarak; ücret miktarı, kariyer fırsatları, sosyal imkanlar, yönetimin çalışanlar üzerindeki baskısı, işgören eksikliği sonucu yaşanan sıkıntılar, çalışma koşulları, stres, sosyal güvenlik vb. faktörler verilebilir (Salha, 2012).

***Çevresel nedenler:***Genellikle işletmenin ve işgörenin kontrolü dışında gerçekleşen, etkisi ve zamanı belirsiz, aynı zamanda kontrol edilmesi güç etkenlerdir. Devletin ya da siyasal otoritenin uygulamaları sonucu oluşan ve işletmenin içinde bulunduğu sektörü de etkileyen bu tür etkenler, işgörenlerin işlerini kaybetmelerine yol açabilmektedir. Bu etkenlerden bazıları işletmelerin kapanmasına da sebep olabilmektedir (Demir, 2002).

İşletmenin kontrolü dışında olan ancak işgücü devrine sebep olan bu etkenlere aşağıdakiler örnek verilebilir (Demir, 2002; Erbil, 2013; Saltık, 2016):

- Talepteki sezonluk dalgalanmalar,
- Ekonomik daralmalar,
- Başka mesleklerin çekici hale gelmesi,

- Malzeme kıtlığı, sipariş azlığı,
- Otomasyon gibi teknolojik gelişme,
- Ülkenin genel refah düzeyi,
- Alternatif iş imkanları, işsizlik durumu,
- Sendikal kurumların azlığı veya yokluğu.

### **2.1.2. Motivasyon Kavramı**

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın konusunu oluşturan motivasyon kavramı, kuramları ve özellikle de örgütlerde kullanılan motivasyon araçları üzerinde durulmuş ve konaklama işletmeleri çalışanları açısından motivasyon araçlarının gerekliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca kuşak kavramı ve kuşak türleri üzerinde durulmuş ve literatüründe genel olarak kabul görmüş olan mevcut kuşak sınıflandırmasına yer verilmiştir. Son olarak ise örgüt kültürü kavramı ve özellikle de Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modeli üzerinde durulmuştur.

#### **2.1.2.1. Motivasyon Kavramı ve İçeriği**

“Motivasyon insanlara yaptırmak istediğiniz şeyleri, sanki kendileri öyle istiyormuş gibi yaptıрма sanatıdır.” Dwight D. Eisenhower Clarence Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle bir ifade kullanmaktadır; “Bir kimsenin belki belirli bir yerde fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz, zamanını satın alabilir, hatta belirli bir ölçüde beceri gerektiren bedeni faaliyetlerini de günlük olarak veya saat üzerinden satın alabilirsiniz; fakat bir kimsenin bir şeye veya bir yere kalben ve zihnen bağlanabilmesini sağlayamazsınız, sadakatini ve inisiyatifini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar ancak kazanılabilirler” (Eroğlu, 1995: 247). Tüm bunlar, ancak iyi bir motivasyon yönetimi ile kazanılabilirler. Kısaca, kişiyi bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz ama o kişiyi söz konusu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içten gelir ve motivasyon da yapılan şeyden bireyin zevk almasını sağlayan içten gelen en büyük güçtür (Hagemenn, 1997). Motivasyon bireylere iş yaptıran her şeydir. Bir başka ifadeyle bireylerin yerine getirmeleri gereken görevlerine daha fazla bağlanmalarını ve görevleri doğrultusunda daha fazla çaba göstermelerini sağlayan unsurlardır. Fakat bu unsurlar kişiden kişiye değişebildiği gibi içinde bulunduğu çevrenin etkisiyle de değişebilir (Çakal vd., 2011).

Bireyin mevcut yaşamı o bireyin yaptıklarından oluşmaktadır. Bireyin arzuları ve ihtiyaçları da kendi zihin kontrol hâkimiyeti ile üreteceği düşünceleri ve ortaya koyacağı davranışları sonucu istediği doğrultuda karşılandığı bilinmektedir. Bireyde doğru düşüncelerin üretilebilmesi doğru davranışa yönlendirme programları, motivasyon araçları ile sağlanabilir. Önemli olan doğru yönlendirme ve harekete geçirici araçlar ile bireysel sorumlulukları ve hedefleri olan bir bireyde istenilen düşüncelerin oluşturulması ve doğru zamanda istenilen yönde davranış göstermesini sağlamaktır (Şimşek v.d., 1998: 98).

Motivasyon kavramı birden çok bilim dalının ilgi alanına girmesi ve bireyin davranışlarının arkasında yatan nedenleri açıklamaya çalışan bir kavram olduğu için farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Unur ve Akdağ, 2010). Motivasyon kavramı ilk olarak Woodworth (1918) tarafından, "bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi" olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda motivasyon bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranması şeklinde tanımlanmıştır (Ertan, 2008). Farklı bir kaynakta ise motivasyona bireyin bir şeyler yapmasını sağlayan, bireyi yerinden kaldırarak harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden sebepler olduğu söylenmiştir (Koçel, 2014).

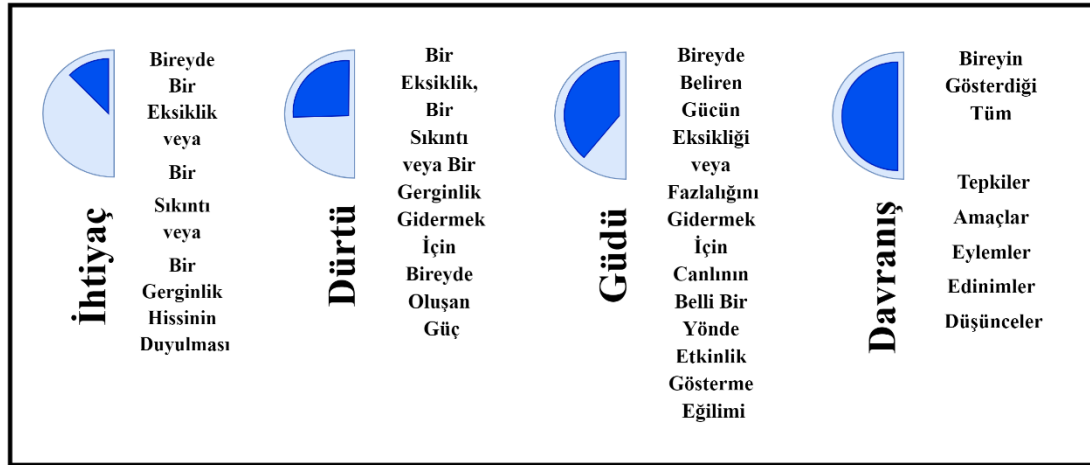
Motivasyon kısaca: "Harekete geçiren" anlamındadır. Bireyi harekete geçiren ve hareketlerini yönlendiren faktörler, onların düşünceleri, inançları, amaçları, hedefleri, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar, aktif ve motive edici kuvvetlerdir. Bireyin davranışı bu faktörlere göre yönetilir ve bu faktörler bireyi bir amaca ulaşmak için organize eder (Werner, 1993).

Her hareketin, davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç yatmaktadır. İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu istekler ihtiyaçları neticesinde oluşur. İhtiyaçlar ister karşılansın isterse karşılanmasın mutlaka organizmayı harekete ve faaliyete sürükler. Ancak belirlenen amaçlara ulaşmak için mutlaka birey isteklerinin karşılanması, doyurulması gerekir. Bunun temelinde ise motivasyon faktörü yatmaktadır (Bingöl, 1990). Bu doğrultuda motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların karşılanması için sergilenen çabanın bireyin becerisine bağlı olarak, hedeflere doğru yüksek seviyelerde çaba gösterme istekliliği olarak tanımlanabilir (Çakal vd., 2011). Bu anlamda ise motivasyonun bir hedefe doğru gösterilen çaba ile ilgili olduğu söylenebilir. Benzer bir ifade ile farklı bir kaynakta

motivasyon bireyi, belirli bir hedefe ya da yöne doğru sürekli bir şekilde eyleme geçirmek için gerçekleştirilen tüm çabaların toplamı olarak tanımlanmıştır (Eren, 2003).

Çalışma kapsamında yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde, motivasyonun konusu itibariyle, üç temel özelliğinin olduğu görülmektedir. Motivasyon harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve hareketi olumlu yöne yöneltici özelliklere sahip bir güç olduğu göze çarpmaktadır (Unur ve Akdağ, 2010). Daha ayrıntı olarak ifade etmek gerekirse; motivasyon insanların ihtiyaçlarını, dürtülerini, güdülerini, amaçlarını ve hedeflerini kapsayan genel bir kavramdır (Serinkan, 2012; Koçel, 2014).

### Şekil 11. İhtiyaç, Dürtü, Güdü ve Davranış İlişkisi



**Kaynak:**Rızaoğlu, B. (2003). *Turizm Davranışı*(İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 56.

Şekil 11'den anlaşılacağı üzere motivasyon, karşılıklı etkileşen ve birbirlerine bağlı olan elemandan oluşmaktadır. İhtiyaç bireyde bir eksiklik veya fazlalık hissi oluşturduğu durumda, dürtü bu eksikliği veya fazlalığı gidermek için bireyde beliren bir güçtür. Güdü ise bu ihtiyacı (eksiklik veya fazlalığı) gidermek için belirli bir yönde davranış göstermesi eğilimine denir (Rızaoğlu, 2003). Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için ihtiyaç, dürtü, güdü ve davranış kavramlarının incelenmesi gerekmektedir.

**İhtiyaç/Gereksinim:**İhtiyaç, bireyin duyduğu yoksunluk veya herhangi bir şeyin eksikliği hissidir. İhtiyacın ortaya çıkmasıyla birlikte bireyde onu karşılama isteği oluşur. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde bir iç etki başka bir deyişle güdü yaratır. Birey bilinçli veya içgüdüsel olarak bu ihtiyaçlarını gidermek için farklı

çalabalara girer ve bu ihtiyacını çeşitli yollardan tatmin etmeye çalışır (Koç, 2013). Bireyin yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitim ve kültür düzeyi ihtiyaçların şiddetini, yönünü ve biçimini belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları ve ortaya atılan motivasyon kuramları incelendiğinde öncelikli olarak örgütsel bir amaca hizmet eden birey davranışının oluşmasında etkili olan bireyin ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı göze çarpmaktadır (Pekel, 2001). Önem dereceleri açısından kişiden kişiye farklılık gösteren ve sürekli olarak tatmin edilmeye çalışılan bireyin birçok istek, beklenti ve ihtiyaçların olduğu söylenebilir. Bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla birlikte motivasyon süreci başlamış olur (Taşdemir, 2013).

Dolayısıyla bireyi harekete geçirecek olan ve bireyde itici bir gücün meydana gelmesini sağlayan motivasyonda ilk aşamanın bireyin ihtiyaçları olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). İhtiyaçların ortaya çıkmasıyla birlikte bireylerin bu ihtiyaçları gidermeye yönelik hareket etmesi ve bazı davranışları yerine getirme yönünde motive olmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, her ihtiyaç kendisiyle ilgili bir motivasyon sürecini doğuracaktır. Ayrıca her ihtiyacın tatmininden sonra, başka bir ihtiyacın giderilmesi istenecektir (Kavi, 2008).

Nitekim en çok bilinen motivasyon kuramcısı ünlü psikolog Abraham Maslow, ihtiyaçları beş dinamik hiyerarşiye ve ilişkiye dayandırarak, insanı farklı ihtiyaçlar ve motivasyonlar çerçevesinde ele alarak açıklamaya çalışmıştır. Dünyada büyük yankı uyandıran Maslow bu yaklaşımla sınırsız istek ve ihtiyaçlara sahip olan insanların ihtiyaçlarından biri karşılanır karşılanmaz, bir başkasının belireceğini belirtmiştir. Maslow bu sürecin sonsuz bir döngüden oluştuğunu ifade etmiştir. Ayrıca bireyin, değişim ve gelişim gösterdikçe daha çok motive olacağını ve asla doyuma ulaşamayacağını ifade etmiştir. Başka bir deyişle Maslow bu teorisi ile insanların, sürekli olarak tatmin edilmesi gereken yeni istek ve ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların giderilmesi için farklı motivasyon araçlarının peşinde koşma alışkanlığına sahip olduğunu ileri sürmüştür (Aydemir ve Birdal, 1992: 85).

**Dürtü:** Motivasyonun ilk aşaması olan ihtiyacın ortaya çıkmasıyla birlikte bu ihtiyaca yönelik bireyde farklı şiddetlerde dürtü meydana gelir. Bireyi harekete geçirecek olan itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak belirtilen dürtünün gerçekleşmesi gerekmektedir. Dürtü, organizmada hissedilen bir ihtiyaç

sonucu ortaya çıkan ve bireyi türlü tepkilere sürükleyen içsel bir gerilimdir. Dürtü, herhangi bir amaca ulaşma sürecindeki bir eksikliği gidermek amacıyla ortaya çıkan bir uyarılma olarak da tanımlanmaktadır. Uyarılan birey şu ya da bu şekilde bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmasının sebebi ihtiyaca yönelik doyum sağlamaktır (Luthans, 1992).

Örneğin yemek yeme gibi bir ihtiyaç sonucu organizmada duyulan açlık hissi dürtüdür. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan yemek, su ya da uyku gibi bir koşuldan mahrum bırakılmışsa, organizmanın bu durumuna ihtiyaç (gereksinme) hali adı verilir. Gereksinim (ihtiyaç) duyma hali organizmayı gergin bir duruma sokar, bu durumda organizma harekete hazırdır. Organizmanın bu durumuna dürtü hali adı verilir. Bu gergin hal organizmayı ihtiyacını giderme yönünde harekete iter (Cüceloğlu, 1985). Başka bir deyişle dürtü tamamıyla organizmanın içine önem verir ve bireyin içindeki bir güç onu belirli bir yöne iter. İhtiyaç giderildikten sonra organizmanın gerginliği azalır ve organizma normal hale geçer.

Daha genel bir ifade ile eksikliği hissedilen herhangi bir şeye ihtiyaç duymanın yarattığı gerilim bireyde dürtü hali durumunu oluşturur ve birey motive edici bir araçla harekete geçer. Güdüler, ihtiyacın (mahrumiyet hissini) oluşturduğu gerilimi azaltır. İhtiyacın karşılanması birey için ne kadar önemli ise o ihtiyaçla ilgili güdü de o derece şiddetli olur (Koç, 2013).

**Güdü/ Motiv:**Güdü, motivasyon kavramının özünü oluşturur. Motivasyon, "Harekete geçiren" anlamındadır. Harekete geçiren güç ise güdüdür. Davranışın temelinde bireyin hareket etmesine sebep olan ve güdü adı verilen bir güç vardır. Dolayısıyla, motivasyon güdü kavramından farklı olarak davranış sürecini de kapsayan daha geniş bir anlam içermektedir (Cüceloğlu,1985; Kavi, 2008; Koç, 2013).

Farklı bir kaynakta ise motivasyon kelimesinin anlamı "bir güdü temin etmek veya öyle etkilemek" olarak vermiştir. Bu doğrultuda güdü kavramına, bir insanın bir şey yapmasına yol açan veya belli bir şekilde hareket etmesini sağlayan bazı iç dürtüler, itmeler ve niyetlerin olduğu söylenebilir. Öyle ise birini motive etmek onu harekete geçiren, içindeki bir şeyle bağlantı sağlamaktır (Maxwell ve Dornan, 2015). Güdülerin insan davranışlarını uyarır ve faaliyete geçirir ve bireyin davranışlarını belirli bir amaca doğru yöneltir. Bireyin davranışlarında bu özellikler

gözlendiği zaman bireyin güdülenmiş olduğu söylenir. Her davranışın altında birgüdü veya güdü zincirinin yattığı unutulmamalıdır (Cüceloğlu,1985).

İhtiyacın karşılanması için nelerin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağını güdüler belirler. Güdüler bireyi harekete geçiren sebeplerin temelini oluşturan ihtiyaçlara dayalı olarak ortaya çıkar (Koç, 2013). Başka bir deyişle güdü çeşitli ihtiyaçların karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten nedenleri, motivasyon ise bu eylemin kendisini oluşturur. Kısaca motivasyon bu güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve güdülerin gerçekleşme sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Güdü, davranışları başlatma, davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleme, davranışlara yön verme ve davranışın sürekliliğini sağlama gibi çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsayan dört temel özelliğe sahip olan bir iç güçtür (Sökmen, 2013; Can vd., 2006: Arık, 1996).

Güdünün davranışı başlatma özelliği; organizmanın harekete geçmesi ya da davranışlardaki değişimin nedenini ifade eder. Örneğin açlık, yiyecek aramaya yöneltir(Aydın, 2003; 199).

Güdünün davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleme özelliği; Organizmanın harekete geçme nedeniyle gösterilen çabayı, direnç düzeyini, davranışın hızını, şiddetini ve yoğunluğunu ifade eder. Örneğin açlık durumunda açlık süresi ne kadar uzunsa yiyecek arama hızı da o denli artar ve daha fazla enerji harcanır (Başaran, 2000; 71).

Güdünün davranışlara yön verme özelliği; Organizmanın harekete geçme sebebiyle belirli bir nesne ve durum arasındaki ilişkiyi ifade eder. Örneğin acıktığımızda eğlenmek veya başka bir şey yapmak yerine açlığı giderici yiyeceğe yöneliriz (Cüceloğlu, 2008; 230).

Güdünün davranışın sürekliliğini sağlama özelliği; Belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresini ve direncini ifade eder. Örneğin mevki sahibi olma yıllarca süren davranışa sebep olur.

Birey ihtiyaçlarından kaynaklanan, davranışları amaçlara doğru yönlendiren bir içsel durum olarak da tanımlanan güdüler, oluşma biçimleri yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu davranışlara sebep olan güdüler bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Birey davranışları güdüler aracılığıyla

yönlendirilir. Sebebi ne olursa olsun, güdülerin varlığı bireyleri farklı yönde davranışlara iter (Çakal vd., 2011). Bu güdüler genel olarak, içgüdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler olmak üzere dört başlıkta incelenebilir (Kaplan, 2007; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013);

İç Güdüler; doğuştan gelen güdülerdir. İçgüdü, bireylerin doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlarından kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Öğrenmenin etkisi altında değildir, öğrenilmemiş birincil hedefleri olan güdülerdir. İçgüdüler türe özgüdür ve belirli türden uyarıcı ortamında otomatik olarak ortaya çıkar. İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte, belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Bu güdülerle oluşan bireyin davranışlarını eğiterek ve öğretmek mümkün olmadığı için ve motive araçlarıyla yönlendirilemediği için üzerinde durulmayacaktır. Çünkü insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yeri yoktur. İçgüdüler insanlar ile hayvanların ortak paylaştıkları güdülerdir (King, 1995: 63).

Fizyolojik Güdüler; bireylerin ilkel ve temel ihtiyaçlarından doğan güdülerdir. İnsanların yaşamını sürdürmesi için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçların elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Fizyolojik güdülere yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler demek olasıdır. Kaynağını fizyolojik ihtiyaçlardan alan güdülere örnek; acıkmak, susamak, üşümek, uyku vs. gösterilebilir. Fizyolojik ihtiyaçlara dayanan bu güdüler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, kuvveti ve şiddeti her bireyde farklılık gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 41-45).

Sosyal Güdüler; öğrenilmiş güdülerdir. Öğrenme sonucu kazanılan bu güdüler insanları hayvanlardan ayıran sadece insana özgü olan toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin kurulduğu toplumsal yaşantı özlemidir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçtir (King, 1995: 64).

Sosyal olarak bir araya gelmeler bilinçli bir davranıştır. Toplum nezdinde değerli olarak görülen ve onaylanan davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynar. Bu güdüler sosyal içerikli olup bunlar toplumsal yaşantı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itmeleri etkileyen güçlerdir(King, 1995: 64).

Birey toplumun bir parçası olarak toplumsal düzen içinde yasalara, kurallara



ve geleneklere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey, toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye erişmek ister. Örneğin; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, yükselmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir. Ancak sosyal motivler bireylerin yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar(King, 1995: 998).

Psikolojik Güdüler; bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdülerdir. Bu güdüler bir işi başarma gibi düşünsel ihtiyaçlarından ve bir şeye ilgi ya da bir kimseye sevgi duyma gibi ruhsal veya duygusal ihtiyaçlardan kaynaklanabilir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur(King, 1995: 998).

Psikolojik güdüler bireylerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Psikolojik güdülerin nedenlerini anlamak ve bulmak kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi olaylara verdikleri tepkiler de farklı olabilmektedir (King, 1995: 998).

Bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu olaylara ve bireysel özelliklere göre farklılık gösterir. Bu konuda İlginç olan durum bireyin başkalarının davranışı bir yana, kendi davranışlarını ve bu davranışlarının farklılaşma nedenlerini bile tam anlamıyla bilemeyeşidir. Çünkü birey tarafından sergilenen davranışların nedeni kalıtsal başka bir ifade ile soya çekim olabildiği gibi, geçmişte meydana gelen herhangi bir olayın bilinçaltına işlenmesinden de kaynaklanabilir (King, 1995: 998).

***Bireysel ve Örgütsel Amaç:***Amaçlar birtakım faaliyetler sonucu ulaşılmak istenilen durumlardır. Bu nedenle amaçlar mevcut hareketleri ve davranışları yönlendiren bireysel veya örgütsel olarak belirlenmiş birer hedeflerdir. Bu hedefler maddi (parasal) bir değer olabileceği gibi maddi olmayan değerde olabilir. Birey yaşamı boyunca ihtiyaçları sonucu oluşan bu amaçlara ulaşmak için hareket ve davranışlarını düzenler. Örgütler de tıpkı bireyler gibi birtakım amaçlar peşinde koşarlar. Örgütsel açıdan amaç, işletmenin bir bütün olarak ulaşmak istediği geleceğe ilişkin hedeflerdir. Herhangi bir işletmede çalışan bir birey kendi bireysel amaçlarının yanı sıra örgütsel düzeyde belirlenen amaçlara ulaşmak için bir takım

hareket ve faaliyetlerde bulunurlar. Başka bir deyişle birey kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel amaçlara hizmet etmekte ve araç olmaktadır (Eren, 2010: 63).

Genel olarak motivasyon tanımları incelendiğinde, öncelikle bireyin ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, devamında ise ihtiyacı karşılamaya yönelik oluşmuş olan birey davranışının, bireysel ve örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Chruden ve Sherman 1984: 257; Pekel, 2001: 4). Motivasyon, genellikle amaca yönelik oluşan davranışlarla ilgili bir süreçtir. Bu anlamda motivasyon, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. Çalışanlar bir işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için bireyin hizmetleri karşılığında onları motive edici bazı araçlar sunulmalıdır. Böylece çalışanlar belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar (Yalçın, 1991: 204; Eren, 2003: 554). Motivasyon süreci ile hem bireysel hem de örgütsel amaçların birleştirilmesi sağlanarak, ancak bireyin davranışlarının istenen amaçlara yöneltilmesi sağlanabilir.

Eğer birey belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir. Bunun tam tersi bir durumdan da bahsetmek mümkündür: Eğer bireyi çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi ortaya çıkmış ise ya da bireyi harekete geçiren bir güç meydana gelmiş ise bu bir amacı gerçekleştirmeye yönelik oluşmuştur. Her hareketin, davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç yatmaktadır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin karşılanması, doyurulması gerekir (Uygur ve Göral, 2005: 121).

Bireyin amaçları gerçekleştirmeye yönelik motive olmasını sağlayan motivasyon araçları bireyin dış çevresi ile ilgili yapay güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını, işletmenin kendisine sunduğu motive edici araçlar sayesinde tatmin edecek ve bu sayede bireyin iş görme isteği artacaktır. Dış çevreden gelen ve bireyin kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan motivasyonel araçlar, onun içinde çalıştığı örgütün, örgütsel amaçlarını benimsemesine ve iş görme çabasını bu amaçlara yönelik yoğunlaştırmasına, başka bir deyişle motive olmasına neden olacaktır (Eren, 2015: 499).

Edwin Locke (1968) tarafından geliştirilen Amaç Saptama teorisine göre,

belirlenen amaçlar, bireylerin motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Gerçekleşmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey, erişilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyen başka bir bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Bu teoriye göre yüksek motivasyon yüksek amacın göstergesidir (Koçel, 2014: 750).

Ayrıca Locke bu çalışmasında bireylerin iş yerindeki başarısının belirleyicisi olarak onların bireysel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Amaç saptama teorisini geliştiren ünlü düşünür Edwin Locke'nin bu konudaki görüşleri motivasyon teorileri konusu içerisinde detaylı bir şekilde incelenecektir.

Motivasyonun konusu, birey ve bireyin davranışlarıdır ve motivasyonda amaç bireyin davranışlarına yön vermektir. Bu yüzden motivasyon fonksiyonları itibari ile aslında hayatın her alanında vardır ve önemlidir. Ailede ve okullarda çocuk başarısının ödüllendirilmesi, devletin bireyi herhangi bir sektörel yatırıma özendirilmesi, işletmelerde yönetimlerin çalışanlarının amaçlar doğrultusunda davranışlarının yönlendirilmeye çalışılması birer motivasyondur. Dolayısıyla birey davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntemlerin başında motivasyon araçları gelmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 5).

Çalışma hayatındaki motivasyon konusunun taşıdığı önem insan unsurunun çalışanlar tarafından ön plana çıkarılma gerçeğinden kaynaklanır. Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişimden ötürü yoğun rekabet ortamında işletmeler başarılı olmak ve çağa ayak uydurmak için, en önemli kaynağı olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaçlarına ve beklentilerine önem vermek zorundadır. Çünkü günümüzde yaşanan değişimin ve gelişimin temelinde insan unsuru yatmaktadır (Taşdemir, 2013: 10). Yönetim alanında yapılan tüm çalışmalar işletmelerin gelişmelerinde en önemli öğenin insan faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. En önemli endüstriyel araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekte olan çalışanlarda doyum ve uyum sağlanamazsa, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürme olanağı da olmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 98).s

Ann Arbor, Michigan Üniversitesi araştırma merkezinde 1949'da bir araştırma başlatılmıştır. Bu araştırma ile çalışanları neyin daha çok çalışmaya istekli kıldığını, çalışanların daha çok üretmesinin ve daha iyi iş yapmalarının nasıl gerçekleştiğini bulmak istemişlerdir. Araştırmada elde edilen bir kısım

sonularagre, çalışanıyla yakından ilgilenen ustabaşının, onları daha çok çalışmaya zorlayan ve onlara beylik taslayan ustabaşından daha çok iş yaptırabildiği görülmüştür. Bu bilim adamlarının araştırma bulgularına göre; üretimde baskı uygulamak, bir dereceye kadar sonuç verebilir. Ancak en iyi sonuç, çalışanın bireysel değer duygularına dokunulduğunda ve i motivasyonunun sağlanmasıyla ortaya çıkar. Başka bir deyişle motivasyon, çalışan bireylerin gerçekten istedikleri Şeyi yapmaları için veya örgütsel amaçlara ulaşmak için bir neden sağlar (Maxwell ve Dornan, 2015: 189).

İş ortamında çalışanların, iş ile ilgili olsun veya olmasın çok farklı davranışlar sergiledikleri görülür. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir (Koçel, 2014: 730). Bir işletme yönetiminin başarması gereken en önemli iş, işletme çalışanlarının davranışlarını Şekillendirmek ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Çünkü işletmenin ve yöneticinin başarması, çalışanın isteyerek üstün performans göstermesi ile ilgilidir. Çalışanlar belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 203).

Motivasyon olayı bireyin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma isteği ve gayreti ile ilgilidir. O halde bireyin ihtiyaç ve beklentileri ile birey tarafından gerçekleştirilen iş arasında yakın bir ilişki vardır. Çünkü işin gerçekleştirilmesi bunu yapan bireye bağlıdır. İş ortamında birey ile bireyin gerçekleştirmekte olduğu işi arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Başka bir deyişle, birey işten, iş bireyden etkilenmektedir (Koçel, 2014: 731). Çalışanlar işletmeden ekonomik, güvenlik, eğitim ve gelecek güvencesi gibi birçok Şey bekler. İşletmede çalışandan amaçları doğrultusunda yaratıcı ve zekâ gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki tarafın da isteklerinde doyum ve uyum sağlamak için çalışanları işe yöneltecek motivasyon araçlarının bilinmesi ve çalışanı bu yönde hareket ettirecek motivasyonun sağlanması gerekmektedir. Motivasyon araçları sayesinde beklenti ve ihtiyaçları karşılanan çalışanın iş doyumunu, moral ve motivasyon düzeyi arttırılmış olur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 204).

Düşük motivasyon seviyesinin doğuracağı zararlar ise Şu Şekilde zetlenebilir (Serinkan, 2012: 221; Eren, 2015: 200);

- Motivasyonu düşük çalışanın düşünsel çabası ve yeteneği, işin başarılmasında etkin ise, verim büyük ölçüde etkilenecektir. Dolayısıyla iş kalitesi düşecektir.
- Motivasyonu düşük çalışanın yaratıcı katılımlarında ve sorumluluk alma isteğinde azalmalar olacaktır.
- Düşük motivasyon işçi üzerinde bedensel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olacak, bu rahatsızlıklar iş kazalarının artmasına neden olacaktır.
- Düşük motivasyon zamanın boşa harcanmasına, devamsızlıkların artmasına, izin istemeye ve işten ayrılmalara sebep olacaktır.
- Düşük motivasyon işletmeye karşı cephe alma sisteme karşı gelme ve şirket politikalarına karşı gelmelere neden olacaktır.
- Aynı zamanda düşük motivasyon seviyesi yönetimin işini artıracak ve daha da zorlaştıracaktır.

Çalışanların davranışlarının etkin bir biçimde şekillendirilip yönlendirilmesi ancak motivasyonun özümsemiş anlaşılması ile mümkün olmaktadır. Burada işletme yönetimin temel sorumluluğu motivasyonun önemine inanmış olması ve motivasyon konusu için vakit ayırması gerekmektedir. Çalışma hayatında şüphesiz motivasyon hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından ele alınmayı gerektirecek kadar önemli bir yönetim sürecidir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 6).

#### **2.1.2.1.1. Çalışanlar Açısından Motivasyon**

Çalışan motivasyonu işletme bakımından son derece önemlidir. İşin geliştirilmesi çalışanın motivasyonuna bağlı olarak artmaktadır. Motivasyon işgörenleri isteklendirmek ve verimli çalıştıkları sürece bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde temin edeceklerine inandırma süreci olarak ifade edilir (Yüksel, 2000). Çalışan doğrudan doğruya güdülerinin gösterdiği yere yönleneceye kadar, kendisini neyin harekete geçirdiğini her zaman bilemez. Rahatsızlık duyar, bir şeyin eksikliğini hisseder, ihtiyaçlarını karşılamak için çabalayıp durur. Çalışanların kendilerini iyi hissedeceği, birbirleri ve yönetici hakkında iyi duygular besleyeceği ve bir yandan örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunurken, bir yandan da kendi ihtiyaçlarını karşılayacaklarına inanacağı bir ortam oluşturmak ve etkin bir şekilde çalışan örgüt oluşturmak yöneticinin görevlerindedir. Özetle çalışanları motive

edecek yöneticinin motivatörlük görevinin önemi bu şekilde ifade edilebilir (Weiss, 1993: 7-43).

İş başarısının ve yüksek performansın sağlanmasında çalışanların yetenek ve motivasyon düzeylerinin etkisi büyüktür. Bir yöneticinin görevi, işin gerçekleşmesi için yüksek çaba gösteren bireylerin sahip olduğu olumlu tutum ve davranışlarını desteklemek, pekiştirmek ve bu yüksek çabanın sürekliliğini sağlamaktır. Düşük çaba gösteren çalışanların tutum ve davranışlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak şekilde yönlendirmektir. Yeteneksiz bir çalışanın başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir çalışanın da başarısız olması söz konusu olabilir (Çiçek, 2005: 11). Örgütlerin, etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için hayati önemi olan insan faktörünün tüm fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü yüksek düzeyde istek ve çaba ile örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek, ancak ve ancak motivasyonla sağlanabilir (Can vd., 2015: 103). Bireyin görevini her açıdan yerine getirebilmesi, motivasyona bağlıdır. Yeterli olan bilgi ve becerinin motivasyonla desteklenmesiyle ancak bireyin etkili bir performans göstermesi sağlanabilir. Motivasyon, tüm örgütlerde performans denkleminin bütünleyici bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olay hem motive eden hem de motive edilen için geçerlidir.

*Performans: (yeterlilik + bilgi) x motive edilme duygusu*

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte çalışanların amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır (Şimşek vd., 2008: 98). Motivasyon, çalışan davranışlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinde etkili olan işletme yöneticilerinin rolünü açıklamaya yardımcı olmaktadır. Motivasyon, çalışanların gerçekten istedikleri şeyi yapmaları ve örgütsel amaçlara ulaşmak için bir neden sağlar. Ayrıca motive eden yöneticinin de kendisini motive etmede ve başarıya yeteneğini geliştirmesinde yardımcı olur (Maxwell ve Dornan, 2015: 189).

Bireyin gerçekte ne istediğini algılayamamak motivasyon konusundaki en büyük problemdir. Çalışanları en çok nelerin motive ettiği konusunda hem yöneticilerin hem de çalışanların kendi düşüncelerini öğrenmek için Konnett kovoch tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre motivasyon

konusunda çalışan ve yönetici yaklaşımlarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür (Hanks, 1999:114);

### Çizelge1. Motive Edici Araçlara İlişkin Yönetici ve Çalışan Görüşleri

| Yöneticilerin Çalışanların İstekleriyle İlgili Düşünceleri | Motive Edici Araçlar                     | Çalışanların Gerçekte Ne İstekleri |
|--|--|------------------------------------|
| 1  | İyi Ücret                                | 5                                  |
| 2  | İş Güvenliği                             | 4                                  |
| 3  | Terfi ve İlerleme                        | 6                                  |
| 4  | İyi Çalışma Şartları                     | 7                                  |
| 5  | İş İlgili Çeşitli Bulmaları              | 1                                  |
| 6  | Anlayışlı Bir Disiplin                   | 10                                 |
| 7  | Çalışanlara Vefa                         | 8                                  |
| 8  | Yapılan İşlerin Hakkıyla Taktir Edilmesi | 2                                  |
| 9  | Bireysel Problemlerinde Yardım Edilmesi  | 9                                  |
| 10   | Alınan Kararlara Dâhil Edildiği Hissi    | 3                                  |

**Kaynak:**Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*(Çev. H., C. İkizler). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Araştırma kapsamında incelenen motivasyon araçlarına ilişkin yönetici ve çalışanların olayları farklı algıladıkları ve yöneticilerin, çalışanları motive eden araçlar hakkındaki düşünceleri ile çalışanların gerçekte ne ile motive olduğu arasında büyük farklılıkların olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışanları, hangi şartlarda ve hangi tür motivasyon araçlarıyla motive etmesi gerektiği konusunda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olan bir yöneticinin, örgütsel bütünleşmeyi sağlama ve çalışanların performansını artırma şansı daha yüksektir (Sabuncuoğlu, 2013: 96).

Çalışanlarda motivasyonel duygular sadece bu konuda zaman ayrılması ve bu yönde çalışılmasıyla değil çok az da olsa yönetimin diğer faaliyetleri aracılığı ile de etkilenmektedir. Motivasyon yönetiminde çalışan motivasyonunun sistemli bir şekilde sağlanması, bireyin performans düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir. Bir işletmede oluşturulan sistemli bir motivasyon yönetiminin çalışanlar ve işletme açısından yararları şunlardır (Sökmen, 2013: 91; Şimşek vd., 2008: 130; Yılmaz, 2006: 44):

- Çalışanların temel ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamasına imkân sağlar.

- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önemlerin alınmasına imkân sağlar.
- Çalışanların yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.
- Çalışanların performansları hem nitelik hem de nicelik olarak artar.
- Çalışanları sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek bireyler arası olumlu rekabet ortamını geliştirir.
- Çalışanlar kendilerine değer verildiğini düşünerek, işten zevk alarak çalışmalarını sağlar.
- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- İşlerin belirlenmiş zaman süresi içinde doğru standartta uygun olarak yapılması sağlar.
- İşletme verimliliğinin artmasına katkıda bulunur.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanın işletmeye olan bağlılığı artar ve işletmenin işgören devir hızı düşer.
- Motivasyon yönetim sistemi çalışanın iş tatmin düzeyini artırır.
- Çalışanların performansının artmasına katkı sağlar ve iş kaytarma oranını azaltır.
- İşletme maliyetlerinin azalmasına katkıda bulunur.
- Çalışma ortamındaki iş yaşam kalitesini yükseltir.
- Üretim kalitesinin yükselmesine katkıda bulunur.
- İşletme ve çalışanlarının amaçlarına ulaşmasını sağlar

Yönetimin ve yöneticinin temel amaçlarından birisi de, ihtiyaçları karşılanmayan çalışanların yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi halde, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarında, iş veriminde, moral seviyesinde ve bireysel ilişkilerinde olumsuz etki oluşturacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyin yaşadığı dengesizlik bireyde iş verimsizliği, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar doğurabilir (Fındıkçı, 2001: 375). Yöneticinin önemli temel sorumluluklarından biri, bireye huzurlu ve mutlu olacağı bir iş ortamı sunmaktır. İhtiyaçları tatmin edilen bireyin gerginliği giderilerek iş ortamında mutlu olması için uygun ortam sağlanmış olur. Dolayısıyla çalışanlarını harekete geçirecek bir çalışma ortamı oluşturabilmek adına modern yöneticiler, davranışı doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticilerin, çalışanlarının birbirinden çok farklı olduklarını bilmesi ve onların farklı ihtiyaçlarını öngörüp, davranışlarını analiz



edebilmesi gerekir (Can vd., 2015, 105). Ancak bu doğrultuda yönetici, çalışanın sahip olduğu enerjiyi harekete geçirerek, onun işinde etkili, verimli ve üretken olmasını ve işletmenin amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilir (Şahin, 2004: 525).

Çalışan bireyin, kendi bedensel, düşünsel ve ruhsal gücünü üretim sürecine daha fazla katmasını sağlamak iyi bir yöneticinin varlığını gerekli kılar. Yöneticinin, çalışanları bütün gayretleriyle ve sürekli bir şekilde üretim faaliyetine katabilmesi ise motivasyonu gerekli kılar (Kesici, 2006: 15). Bu noktada motivasyon yönetimi açısından bazı fonksiyonel unsurlar önem kazanmaktadır (Kavi, 2008: 124).

#### **2.1.2.1.2. Yönetim ve Yönetici Açısından Motivasyon**

Yönetim; örgütsel düzeyde belirlenen bir amaca ulaşma sürecinde, iş yerindeki insan kaynağının ve diğer kaynakların en iyi şekilde uyumlaştırılması ve zamanın doğru bir şekilde kullanılarak tüm kaynakların koordine edilmesi olarak ifade edilebilir (Dogani, 2010: 31). Başka bir ifade ile yönetim; örgütsel düzeyde belirlenen amaçlar doğrultusunda, başta işyerinde çalışan insan olmak üzere eldeki tüm kaynakları birbiri ile uyumlu, etkili ve verimli kullanabilecek şekilde kararlar alma, uygulama ve uygulatma süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2003: 3). Motivasyon çerçevesinde bakılacak olursa yönetim kısaca; çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi veya motive edilmesi olarak tanımlanabilir (Demir ve Okan, 2009: 124).

Yapılan tanımlar ışığında yönetici, iş yapmaktan çok kaynakları yöneten ve özellikle altındaki çalışana iş yaptıran kişidir. Hangi sektörde olursa olsun, işletmelerin başarısı yöneticilerinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticilerin başarısı ise; çalışanlarının gücü, isteği, verimliliği, üretkenliği, bilgi seviyesi, çalışma ortamının huzurlu bir yer olması ve iş yaşam kalitesi ile doğru orantılıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 22). Nitekim yönetimin başarılı olarak nitelenebilmesi için çalışan motivasyonunu gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Ertürk, 2000: 143). Görüldüğü üzere bir örgüt için temel ve en önemli unsur insan kaynağıdır. Teknoloji ne kadar gelişmiş olursa olsun, araç, gereç ve ekipmanları işletecek de onlar, verimli bir şekilde mal ve hizmet üretmelerini sağlayacak da yine insandır. Bu bakımdan bir yöneticinin altında çalışanlarından başka bir deyişle beşeri kaynaktan en üst verimi alabilmesi gerekir. Bu da çalışanların en iyi şekilde yönetilmelerine,

yönlendirilmelerine, motive edilmelerine ve uyum içinde çalıştırılmalarına bağlıdır (Garih, 2006: 98-104). İşletmenin belirlemiş olduğu örgütsel amaçlarına, işletme çalışanın da kendi amaçlarına ulaşacağına inandığı zaman çalışan motivasyonu gerçekleşmiş olacaktır.

Motivasyon yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusudur. Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kendi bireysel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları yaratması ile belirlenir. Yönetici bu olanakları oluşturur ve kullanırken kendi kültür seviyesinin, yönetim anlayışının ve ruhsal yapısının etkisi altında hareket eder. İkincisi, yönetici sözü edilen olanakları oluşturulur ve kullanırken üst düzey yöneticisinin yetki devri ile işletmenin genel felsefesinin sınırlayıcı etkisi altında hareket eder(Şimşek, 1999: 193-194).

Motive olmuş çalışanlarla birlikte çalışmanın yararlarından bazıları şunlardır (Bakan, 2004: 239):

- İş belirlenmiş zaman içerisinde ve doğru standarda uygun olarak yapılır. İnsanlar işin kalitesinin ve hızının artması için çaba gösterir.
- Kendilerine değer verildiği düşünülür ve çalışanlar işlerini zevk alarak yapar.
- Başarı durumu ilgili bireyler tarafından izlenir ve fazla denetlemeye gerek kalmaz.
- Moral seviyesi yükselir. Bu durum sorunsuz bir iş ortamının oluşmasına sebep olur.

Peki, motive edenleri kim motive eder? Birey kariyer basamaklarında üst seviyelere yükseldikçe, kendilerini motive edecek pozisyonda bulunan kişilerin sayısı git gide azalır. Bu noktadan sonra genelde iki durum gözlenir. Ya yönetici iş yap tırma konusunda yetersiz kalır ve bocalamaya başlar ya da daha çok içsel faktörlerden etkilenerek kendi kendini motive eder (Hanks, 1999, 129). İkinci durum birçok alanda gözlenebilecek ve sadece başarılı yöneticilerin üstesinden gelebileceği bir durumdur. Aksi durumda ise yöneticinin bir hiyerarşi içerisinde yetersiz olduğu bir noktaya terfi edildiği veya atandığı sonucunu ortaya çıkarır (Peker ve Aytürk, 2002).

Motivasyon konusunda geliştirilen teoriler iki ana grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren ve ikincisi dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2001:510) Yöneticiler açısından motivasyon sağlayıcılarının

sınırlı olması nedeniyle dışsal faktörlerden ziyade içsel faktörlerin daha fazla motive edici olduğu söylenebilir. İçsel motivasyon bakış açısına göre, çalışanlar işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada bireyin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, bireyin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, işin içeriğinden kaynaklanır ve doğrudan işin doğasıyla ilgilidir. İşin çekiciliği, işin çalışan açısından önemi, yüklenen sorumluluk, çalışırken elde edilen bağımsızlık, işe doğrudan katılma imkanı, bireyin yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı ve bireyin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir (Dündar vd., 2007: 108).

Kısaca ifade etmek gerekirse, motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de işten ve çalışanlardan etkilenecektir. Burada önemli olan çalışanın ne beklediğini ve ne istediğini yöneticinin tam olarak doğru tahmin edebilmesi ve kendini de motive edebilecek mevcut iş ortamını yakalayabilmesidir (Şahin, 2004: 527).

Motivasyon temel bir beceridir. İyi kullanıldığında hem yöneticilerin hem de çalışanların potansiyel olarak daha fazla başarıya ulaşmasını sağlar. Başarılı bir yönetim ve yönetici olarak değerlendirilmek isteyen bireylerin, gerekli motivasyonel becerileri ve uygulanabilir programları geliştirmesi gerekmektedir. Motivasyon programının uygulanmasında, çalışanların ve yöneticilerin birbirileriyle işbirliği yapması önemlidir (Koçel, 2007:686)

Yöneticiler, çalışanları harekete geçirecek bir çalışma ortamı oluşturabilmek için çalışanlarının birbirinden çok farklı olduklarını bilmesi ve onların farklı ihtiyaçlarını öngörüp, davranışlarını analiz edebilmesi gerekir (Can vd., 2015: 104). Kısaca çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda motive edilmesi için ilk etapta insan doğasını ve davranışlarının anlaşılması gerekmektedir.

### **2.1.2.2. Motivasyon Süreci**

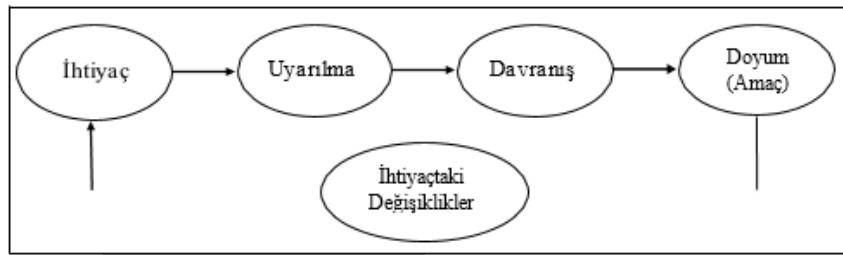
Motivasyon devamlı bir süreçtir. Motivasyon süreci, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminiyle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarması için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir (Can, 1999: 318). Başka bir deyişle

motivasyon süreci; bireyi çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde bireysel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceğine inandırma sürecidir (Ölçer, 2005: 1). Bu süreç bireyin davranışlarını etkilediği, belirlediği ve sürekliliğini sağladığı için karmaşık bir yapıya sahiptir (Kesici, 2006: 9).

Motivasyon, çeşitli ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ortaya çıkan davranış olarak ifade edilirken, bu ihtiyaçların karşılanması için bireyleri davranışa iten bazı nedenlerin ve bireyin belirli bir yönde davranış göstermesinde itici güç oluşturan uyarıcıların olduğu vurgusu yapılmaktadır. Bu açıdan motivasyonun, bireyin ihtiyacının karşılanmasına yönelik hareketin başlamasından tamamlanmasına kadar geçen bir süreç içerdiği söylenebilir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 22).

Genel olarak motivasyon sürecinin ihtiyaç, uyarılma, davranış ve amaç olmak üzere 4 temel kavramdan oluşmaktadır. Motivasyon sürecinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinin ve oluşum sıralamalarının bilinmesi gerekmektedir.

**Şekil 12. Motivasyon Süreci**



**Kaynak:**Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*(Beşinci Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.

Şekil 12’de görüldüğü üzere motivasyon süreci bireyin ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Başka bir ifade ile motivasyon, bireyde belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaçla başlar. Bu ihtiyaçlar ortaya çıktığında bireyde bilinçli veya içgüdüsel olarak onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlar. İhtiyaçlar karşılanmak üzere belirlendikten ve çeşitli etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlar göstermeye başlar. Bireyin bu davranışının amacı ihtiyaçlarına karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Eğer ortaya çıkan ihtiyaç giderilir veya tatmin edilirse, motivasyon süreci istenildiği biçimde tamamlanmış olur, sonucunda mutluluk ortaya çıkar ve birey amacına ulaşmış olur. Bireyin ihtiyaçları tatminle sonuçlanmazsa, bireyin kişiliğine ve ihtiyacın önemine göre bireyde gerilim oluşur. Oluşan bu gerilim çalışanın veriminde düşümlere, ilişkilerinde çatışmalara, isteksizliğe ve hatta saldırganlığa sebep olur (Sökmen, 2013: 89). Ayrıca ihtiyaçlarından biri karşılanır karşılanmaz, yerinde başka bir ihtiyaç doğar ve motivasyon süreci bu şekilde her defasında aynı yolu izler. İhtiyaçlar ve bu ihtiyaçları davranış ve eyleme iten güdüler iç içe geçmiş bir yapıyı andırır (Can vd., 2015). Bu yapı motivasyon sürecinin sonsuza kadar devam etmesi sonucunu doğurur.

Şekil 12'ye bakıldığında motivasyon oldukça basit bir süreç gibi algılanabilir. Ancak, motivasyon karmaşık bir süreçtir. Belirli bir davranış çok çeşitli ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkabilir. Örneğin, bir işe girerek para kazanmak, temel ihtiyaçları karşılamak amacıyla olabileceği gibi, güvenli bir gelecek sağlamak, başkaları ile iyi bir ilişki kurmak, arkadaş edinmek, birilerine önderlik etmek, statü sahibi olmak veya saygınlığa erişmek gibi nedenlerle de olabilir (Can vd., 2015). Farklı şekillerde ortaya çıkan bu ihtiyaçların bireyden bireye önem derecesi açısından farklılık göstermekle birlikte, bireyde oluşturacağı gerilim şiddeti ve yoğunluğu da farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca, birey tarafından ortaya konulacak davranışların seçimi ve bu davranışların ortaya konulmasında gösterilen gayret, bireyin iç koşulları tarafından belirleneceği gibi, içinde yaşadığı çevresiyle de bağlantılı olarak gerçekleşebilir (Robbins, 2007:186)

Görüldüğü üzere motivasyon süreci kompleks ve oldukça karmaşık bir yapıdadır. Motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için bireyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, bireyin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir (Koçel, 2014). Motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmek için bu konu ile ilgili çeşitli araştırmalar yapan ve konuya çeşitli yaklaşımlar getiren araştırmacıların motivasyon teorileri, daha sonraki başlıklarda detaylı olarak ele alınacaktır. Çalışma hayatında etkin bir motivasyon süreci sağlamak için dikkat edilmesi gerekli hususlar ise şu şekildedir (Şenol, 2010; Doğanı, 2010):

- Çalışanların ihtiyaçları ve bireysel amaçları çok iyi anlaşılmalı ve tanımlanmalıdır. Çalışanların nasıl motive edileceğinin farkına varılmalıdır.
- Motivasyon sağlayıcı araçlar, hem işletme amaçlarını karşılayacak hem de çalışanların bireysel amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak şekilde uyumlu olmalıdır.
- Çalışanlar motive edilirken, paranın yanı sıra daha çok etken olabilecek ve çalışanları anlamaya yönelik başka yollarda aranmalı ve bulunmalıdır. Parasal ödüller çalışanların motivasyonlarını etkilemek için inkâr edilemeyecek kadar önemli olsa da parasal ödüllerin performans ve başarı ile doğrudan ilgisi olmadığı bilinmelidir.
- Mevcut kullanılan motivasyon araçları ile yetinilmemeli, çalışanların daha verimli olmalarını sağlayacak farklı ödüllendirme ve yaklaşım içinde olunmalıdır.
- Yaşanacak değişimler çalışanlar arasında karşılanamayacak derecede önemli beklentiler doğurabilir. Bu tür maddi ve manevi açıdan yüksek beklenti oluşturacak motivasyon yöntemlerinden kaçınılmalıdır.
- Motivasyon süreci sürekli kontrol edilmeli, motivasyonel etkisi ölçülmeli ve çalışanları motive edecek yeni araçlar geliştirilmelidir.
- Motivasyondan beklenen sonuçlara ulaşabilmek için motivasyon araçlarının uygulanmasında çalışanlar arasında adaletli bir yaklaşım uygulanmalıdır.
- Mevcut motivasyon mekanizmasının çalışan verimliliğinin daimi olabilmesi için sürekliliği sağlanmalıdır.

Motivasyon sürecinde birtakım sorunlarla karşılaşmak olasıdır. Güdülerin gözle görülememesi nedeniyle ve sadece davranışlara bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunabilmesi motivasyon sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardandır (Semerci, 2005).

Motivasyonun konusu, birey ve bireyin davranışları olduğundan ve motivasyonda amaç bireyi istenilen yönde hareket ettirmek olduğundan, bireyin davranışlarını yönlendirebilmek için onların ihtiyaçlarının, beklentilerinin, arzularının ve amaçlarının bilinmesi önemlidir (Kantarcı, 1997). Ancak her bireyin beklenti, arzu ve amaçlarının farklı olduğundan, her birey için motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi de olmayacaktır. Bu açıdan uygulanan motivasyon tekniğinin çalışana uygun olup olmaması konusu motivasyon sürecinde karşılaşılan

önemli sorunlardan biridir. Başka bir deyişle bir çalışan için uygun olan bir teknik, başka bir çalışan için uygun olmayabilir (Ergül, 2005). Eğer yöneticiler, çalışanlar için neyin önemli olduğunu anlayabilir ve çalışanların davranışları üzerinde etkili olan faktörü belirleyebilirse, işletmede güçlü ve etkili ödül sistemi oluşturarak onların davranışlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler (Keser, 2006). Bireysel farklılıklar nedeniyle, bireylerin güdülere verdikleri önem ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık göstermesi motivasyon sürecinde karşılaşılan önemli sorunlardandır (Semerci, 2005). Kısaca motivasyon bireysel bir olaydır. Bir bireyi motive eden herhangi bir olay veya durum başkasını motive etmeyebilir.

Motivasyon açısından önemli olan bireyin uygun ortamda kendisi için anlamlı ve değerli işleri yapmasıdır. Güdüler kültürün ve sosyal çevrenin etkisiyle zamanla yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Dolayısıyla, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2004). Aynı zamanda kültür, çalışanların zaman ve yer anlayışları kadar, otorite ve çalışma davranışlarını da etkiler. Hatta benzer kültürdeki alt kültürlerde bile farklılıklar mevcuttur. Kültürün davranış üzerindeki etkisi karmaşık ve göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Kültürler arasındaki farklılıkları açıklama amacıyla yapılan birçok araştırmada, kültürel değişkenlerin neden olduğu birtakım davranışsal farklılıklar belirlenmiştir (Obuz, 2011).

Bunun yanı sıra bireyin aynı anda birçok türde ve sayıda duyguyu ve arzuyu yaşayabilmesi ve bireylerin sahip oldukları ihtiyaçlarında farklılaştıkları gibi bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı konusunda da farklılaşabilir olmaları, motivasyonun dengesini oluşturmada öncelikle geniş kapsamlı çalışma yapılması gerekli noktaların temelini teşkil eder (Chruden ve Sherman, 1984).

### **2.1.2.3. Motivasyon Türleri**

Geçmişten günümüze bireyi olumsuz etkileyen pek çok gelişme önemli bir çalışan yönetimi sorunu olarak ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler ve beraberinde getirdiği bu sorunlar, iş yaşamında çalışan motivasyonunu etkileyen sebepler dairesinin de gündən güne genişleyerek devam etmesine neden olmuştur. Motivasyon tüm örgütlerde performans denkleminin bütünleyici bir unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Çalışan motivasyonu, işletme yönetiminin yerine getirmesi gereken

önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu süreç çalışan motivasyonu konusunda araştırmaların yapılmasının gerekliliğini doğurmuş ve bu konuda geçmişten günümüze araştırmacıları etkin yönetim uygulamalarına ilişkin motivasyon teorileri geliştirme yönünden çeşitli çalışmalar yapmaya itmiştir (Şahin, 2011: 281)

Bütün bu gelişmelere dayalı olarak araştırmacılar tarafından motivasyona dair çok çeşitli yaklaşımlar ile çok çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir (Çelik, 2010: 24). Yönetim araştırmalarında genel olarak motivasyon teorilerinin, 1900'lü yıllarda özendirici ücret sisteminin kullanımı ile yönetim teorilerinin öncüsü Amerikalı mühendis Frederick Taylor tarafından başladığı kabul edilmektedir. Taylor'dan bu zamana kadar yönetim ve örgütsel davranış alanında motivasyon konusu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda, işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizliği yönetebilmek için motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan incelemeler yapılmıştır. Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan araştırmacılar araştırmalarında çalışanların nasıl motive edileceği ve motive eden etmenlerin ne olduğunun anlaşılması üzerine odaklanmıştır (Alkış, 2008: 21).

Motivasyon teorileri, davranışı anlamada çok önemli bir etkidir. Söz konusu teoriler, bireylerin sergiledikleri davranışların nedenlerini ve bu davranışlara neden olan süreçleri anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Ortaya konulan bu teoriler genellikle her ikisindense biri üzerinde daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir (Tosi vd., 1990: 268). Motivasyon teorileri genel olarak bireylerin davranışlarını istekle yapabileceği ve zevkli bulduğu sonuçlara yönelttiğini ve hoş olmayan davranışlardan ise uzaklaştırdığını varsaymaktadır.

Motivasyon, kendi başına davranış ve performans değildir. Temelde motivasyon, bir bireyin davranış ve performansına etki eden iç ve dış güçlerle ilgilidir. Motivasyon teorilerinin amacı ise; davranışa etki eden iç ve dış güçleri ön görmektir (Mullins, 2002: 480). Motivasyon teorilerini tanımak ve öğrenmek, yönetici, çalışan ve işletme açısından son derece önemlidir (Taşdemir, 2013: 22). Bir işletme, iş doyumunu ve iş verimini en yüksek seviyeye getirmek ve ulaşılan bu seviyeyi muhafaza etmek istiyorsa, çalışanlarını güdüleyen etmenler hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmak ve bu etmenleri iyi anlamak zorundadırlar (Pekel, 2001: 8).



Motivasyon teorilerinin açık ve kesin olarak ifade edilebilmesi ve motivasyon açısından formüle edilebilmesi için mevcut teorilerin sentezinden hareketle bir ayrıma gidilmiştir. Dolayısıyla kapsam (ihtiyaç) kuramları ve süreç (beklenti) teorileri şeklinde olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Ancak kapsam ve süreç teorileri, birbirine zıt teoriler değil, aksine birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler (Johns ve Saks, 2001: 137). Kapsam teorileri, bireyin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, başka bir deyişle bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden içsel faktörleri anlamaya önem verirken, süreç teorileri bu güdülerin gücünü etkileyen olaylar üzerinde durarak, bir güdüyü belirli bir davranışa dönüştüren teşvik edici araçlara, bir başka ifade ile bireyin dışında olan, bireye dışarıdan sağlanan araçlara odaklanmıştır (Oral ve Kuşluvan, 1997: 97). Kısaca kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç kuramları ise dışsal faktörlere, gerçek motivasyon sürecine önem vermektedir (Mullins, 2002: 426).

#### **2.1.2.3.1. Kapsam Teorileri**

Bugüne kadar ortaya konulmuş kapsam teorileri altında toplanan teoriler, bireyin tabiatında var olan, bireyi belirli bir yönde davranışa sevk eden ve motive edilebilmesinde etkili olabilecek faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermiştir (Koçel, 2014: 733). Bireyin neden ve nasıl böyle davrandığı sorularına cevap bulmaya çalışılmıştır (Alkış 2008: 22). Kapsam teorilerinin tümü, motivasyonun temelinde bireyin ihtiyaçlarının olduğu düşüncesi bakımından birleşmektedir. Bu yüzden bu teoriye ihtiyaçlar teorisi adı da verilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmamasıdır (Tınaz, 2005: 6).

İhtiyaçları sıralayan davranışları harekete geçiren, süresini ve yönünü belirleyen etmenlerin bireyin içinde bulunduğu fikrine sahip kuramlar, kapsam teorileridir (Sökmen, 2013: 95). Kapsam teorilerinde yönetici, bireyin içinde bulunduğu şartları ve bu şartların bireyi hangi davranışa yönlendirdiğini anlamaya ağırlık vermektedir (Mullins, 2002: 415). Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir (Kaplan, 2007: 37).

Bu teorilerin temel varsayımı eğer yönetici, çalışanları belirli yöne doğru davranışa zorlayan etmenleri doğru belirleyebilirse, bu etmenlere hitap etmek suretiyle, çalışanları organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilir. Eğer bireyin ihtiyacı doğru belirlenemez ise, onu belli bir yönde harekete geçirmek ve yönetebilmek mümkün değildir (Keser, 2006: 12; Alkış, 2008: 23; Gümüş ve Sezgin, 2012: 7). Bu varsayımlar doğrultusunda bireyi belirli yönde hareket ettiren faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlerden faydalanılarak hitap edecek imkânların, araçların sunulması sayesinde, çalışan motivasyonu gerçekleşecektir. Bu doğrultuda ancak bireyin örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edilmesi sağlanabilecektir.

Kapsam teorileri adı altında; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift-Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi gibi bilimsel kuramlar yer almaktadır.

#### **2.1.2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi (1943), motivasyonla ilişkili olarak dünyada en yaygın şekilde tanınan kuramdır (Johns ve Saks, 2001: 138; Porter vd., 2003: 6). Bilim adamları bilinmezliklerle dolu insan doğasında, yeni bir şeyle karşılaştıklarında önce o durumu meydana getiren etmenleri araştırırlar ve çoğu zaman en ciddi etmen olarak karşılıklarına doyurulmamış ihtiyaçlar çıkar. Abraham Maslow'da özellikle psikoloji alanındaki araştırmalarında bu nokta üzerinde durmuştur (Yetiş, 2010: 1).

Maslow bu teoriyi oluştururken aslında insan doğasına yönelik de önemli tespitlerde bulunmuştur. Maslow yapmış olduğu gözlemlerinden yola çıkarak bireyin davranışlarına yön veren temel ihtiyaçların neler olduğunu çalışmalarında ortaya koymuştur. Maslow (1970: 35-45), bireyin ihtiyaçlarını bir piramit gibi birbiri üstüne merdiven basamağı şeklinde çıkan hiyerarşik bir düzen içinde düşünmüştür. Bu söz konusu kademelendirilmiş olan hiyerarşik ihtiyaçları şu şekilde ifade edilebilir (Maslow, 1970: 35- 45; Robbins, 1998: 169; Şimşek vd., 2008: 138; Koçel, 2014: 734; Can vd., 2015: 109- 110; Maxwell ve Dorman, 2015: 183; Eren 2015: 504);

### Şekil 13. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



**Kaynak:**Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*(Onbeşinci Baskı). İstanbul: Beta yayımları.

*Fizyolojik ihtiyaçlar:* Bu ihtiyaçlar bireyin biyolojik olarak yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlarıdır. Bireyin yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi ihtiyaçları bu ihtiyaç basamağında yer almaktadır (Koçel, 2014: 625).

*Güvenlik ihtiyaçları:* Bireyin fiziksel, ekonomik ve duygusal tehlikelerden korunması için gerekli güvenlik ihtiyaçlarıdır. Bireyin can ve mal güvenliği ile iş ve sosyal güvenlik ihtiyaçları bu ihtiyaç basamağında yer almaktadır(Huang Songshan: 2007: 19).

*Sosyal ihtiyaçlar:* Bu tür ihtiyaçlar bireyin bir gruba ya da bir örgüte ait olma, başkaları tarafından benimsenme, sevilme ve sevme gibi sosyal ihtiyaç değerlerini içermektedir.

*Saygınlık ihtiyacı:* Saygınlık ihtiyacı temelde toplum içinde fark edilme, tanınma, önemli olma, üstün olma, statü elde etme, prestij elde etme, başkaları tarafından saygı ve kabul görme ihtiyacını karşılamaktadır (Pearce ve Lee, 2005: 230)

*Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:* Bireyin sahip olduğu yeteneklerini kullanma, geliştirme ve kendini ispatlama evresidir. Bireyin gücünden tatmin olma, basarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyacıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 309).

Maslow'a göre, bireyin motive edilebilmesi için sahip olduğu ihtiyaç basamağının tespit edilmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli

motivasyon aracının sağlanması gerekmektedir. Maslow, bu doğrultuda çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İhtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise; ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Buna göre birey birbirini takip eden bir grup ihtiyaca sahiptir (Dinçer ve Fidan, 1996: 309).

Maslow'a göre temeldeki bir güdünün meydana getirdiği gereksinim karşılanmadıkça, birey bir üstteki güdülerden etkilenmez. Alt düzeydeki ihtiyaçlar doyuma ulaştığında ancak birey üst düzeydeki ihtiyaçlarının farkına varabilir. Piramidin en üst seviyesinde bulunan kendisini gerçekleştirme ihtiyacı aşamasına herkes ulaşamayabilir (Cüceloğlu, 1985: 236). Maslow'a göre, bireyin motive olması isteniyorsa, bireyin bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli tatmin araçlarının sağlanması gerekmektedir (Alkış, 2008: 25).

#### **2.1.2.3.1.2. Çift-Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi**

Frederick Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini geliştirerek daha özel bir içerik teorisi ortaya koymuştur. Çift-Faktör teorisi, aynı zamanda tatmin tatminsizlik teorisi olarak ifade edilmektedir (Alkış ve Öztürk: 2009: 216). Teoride, tatminsizliğe neden olan hijyen etmenleri ve tatmin sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, çalışanın işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır (Tümgan, 2007: 25). Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin aksine Çift-Faktör teorisinde ihtiyaçları bir sıra düzen içerisinde göstermemiş, bireyleri farklı şekillerde etkileyen ihtiyaçları hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olmak üzere iki farklı faktör grubu altında toplamıştır (Tosi vd., 1990: 275).

Bu teorinin varsayımları, işyerinde motivasyon sağlayıcı etkenler ile hijyen etmenleri birbirinden ayrılması gerektiğidir (Eren, 2015: 513). Bu teoride işin kendisi ile doğrudan ilişkili ve işe karşı olumlu duygular yaratıcı faktörlere "motive edici etkenler" denmektedir. Bunlar; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı, işin kendisi gibi etkenlerdir. Doğrudan işle ilgili olmayan, iş in dışındaki çevreyle ilgili olan ve iş tatminsizliğini oluşturan faktörlere "hijyen etmenleri" denmektedir. Bunlar; iş güvenliği, çalışma koşulları, işletmenin politikası, yönetim

anlayışı, denetimi, ücret ve bireyler arası ilişkiler gibi etmenlerdir (Yalçın, 1991: 210).

Bu teoriye göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir. Hijyen etmenleri içerisinde yer alan ihtiyaçların karşılanmaması iş tatminsizliğine yol açar, fakat iyi olması tek başına motive edici etkisi yoktur. Bir başka ifade ile iş tatmini oluşturmazlar, ancak tatminsizliği önleyici etkileri vardır (Tosi vd., 1990: 275; Tümgan, 2007: 25). Dolayısıyla hijyen faktörleri, çalışan motivasyonu için iş yerinde bulunması gereken asgari faktörlerdir denebilir. Başka bir deyişle hijyen faktörleri motivasyon için gerekli ortamı oluşturur (Koçel, 2014: 738).

### **2.1.2.3.1.3. ERG Teorisi**

ERG teorisi, tıpkı Maslow ve Herzberg gibi motivasyonun temelinde yine ihtiyaçların var olduğunu savunan Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin değişikliğe uğratılmış ve ihtiyaç sıralamasının daha basitleştirilmiş şeklidir (Porter vd., 2003: 6). Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan ERG teorisinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur (Johns ve Saks, 2001: 139; Porter vd., 2003: 8; Alkış ve Öztürk: 2009: 216; Koç ve Topaloğlu: 2012: 208; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013:114; Koçel, 2014: 738; Eren, 2015: 510);

- I** Varolma ihtiyacı (**E**xistence)      **alt düzey ihtiyaçlar**
- II** İlişki kurma ihtiyacı (**R**elatedness)      ↑
- III** Gelişme ihtiyacı (**G**rowth)      **üst düzey ihtiyaçlar**

Varolma ihtiyacı; Bireyin temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İnsanın hayatta kalabilmesi ve varoluşunu devam ettirebilmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır (Eren 2015: 510). Sırası itibari ile Maslow'un teorisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Porter vd., 2003: 8).

İlişki kurma ihtiyacı; bireyin başkaları ile hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamında iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkin ihtiyaçlarıdır (Eren 2015: 510). Sırası itibari ile Maslow'un teorisinde yer alan sevgi ve ait olma ile saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 149).

Gelişme ihtiyacı; insanın hem mesleki anlamda hem de bireysel anlamda kendini geliştirmesine ilişkin ihtiyaçlarıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 208). Yapısı itibari ile Maslow'un teorisinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını kapsamakta ve ayrıca başarı niteliğini içeren saygınlık ihtiyacının bir yönünü kapsamaktadır (Johns ve Saks, 2001: 139).

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'in teorisinde de ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin edilmeden bir üst ihtiyaca geçilemez. Maslow'un teorisinden ayrılan yanı ise, ERG teorisinde hayal kırıklığı yaşama ve geri çekilme ilkesi de vardır. Üst düzey bir ihtiyacın tatmininde yaşanan başarısızlık, tatmin edilmiş alt düzey ihtiyaçlarda da tatminsizlik hissi oluşturabilir (Eren 2015: 511).

Sonuç olarak ERG teorisi, bireysel farklılıklar konusu ile daha uyum içindedir. Kültürel çevre, aile geçmişi ve eğitim gibi değişkenler bireyin ihtiyaçlarının önemini ve itici gücünü değiştirebilir (Can vd., 2015: 111).

#### **2.1.2.3.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi**

David McClelland tarafından geliştirilen başarı ihtiyacı teorisi, kazanılmış veya öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisi olarak da ifade edilmektedir (Pekel, 2001: 13). Maslow'un sıra düzen ihtiyaçlar hiyerarşisine karşı olan McClelland diğer araştırmacılardan farklı olarak insan ihtiyaçlarının sonradan öğrenmeyle kazanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre bireyin çalışma hayatındaki davranışı, birbiri ile ilişkili öğrenilmiş üç grup başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir. Bu ihtiyaçlar (Koç ve Topaloğlu, 2012: 207; Sökmen, 2013: 102; Koçel, 2014: 738; Can vd., 2015: 113; Eren, 2015: 526);

- a) İlişki kurma ihtiyacı
- b) Güç kazanma ihtiyacı
- c) Başarma ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı; bireyin, başkaları ile arkadaşça, yakın ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme ihtiyacını ifade etmektedir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan birey bir gruba girme ve sosyal ilişkiler kurup bunları geliştirme yönünde davranış gösterir (Dönmez, 2013: 185-229).

Güç kazanma ihtiyacı; bireyin, çevresindeki diğer bireyleri etkileme, kontrol etme ve bu gücü koruma ihtiyacını ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı yüksek

olan bireyler başkalarını etki altında tutmaya yönelik davranış gösterirler (Lunenburg, ve Ornstein, 2013).

Başarma ihtiyacı; bireyin, daha önce yapılmış bir işi, daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacıdır. Başarma ihtiyacı yüksek düzeyde olan birey, güç ve uğraş gerektiren amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etme yönünde davranış gösterirler (Şimşek ve Çelik, 2012: 36-54).

McClelland, teorisinde söz konusu bu üç ihtiyaç grubu içinde en çok başarma ihtiyacının baskın olduğunu ifade etmiştir. Birey, hep başarılı olmayı ister ve başarısız olmaktan da büyük ölçüde korkar. Bu korku onu motive ederek başarmaya yöneltir (Bezirci, 2012: 20; Eren, 2015: 526).

McClelland'e göre ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyaçlarının öğrenilebilir olmasından dolayı bireylerin özelliklerine göre farklılık gösterir ve hiyerarşik bir ihtiyaç zincirinden söz edilemez (Sökmen, 2013: 103; Topaloğlu, 2016). Ayrıca Maslow ve diğer araştırmacılar ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu ileri sürerken, McClelland'a göre bu ihtiyaçlar bireyin çevresindeki insanlarla yaşadığı ilişkiler ve deneyimler sonucunda geliştiğine vurgu yapmıştır (Altok, 2009: 68).

McClelland, davranışı yönlendiren bu ihtiyaçların etkisinin daha çok, insanların hayat tarzı seçimi, akademik bakımdan gelişimi, sosyal ilişkileri ve iş performansları üzerinde görülebileceğini belirtmiştir (Topaloğlu, 2016).

#### **2.1.2.3.2. Süreç Teorileri**

Buraya kadar anlatılan kapsam teorileri, esas itibariyle, bireyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Kapsam teorileri, ihtiyaçların ve motivasyon açısından önemli içsel faktörlerin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenmiştir. Ancak pek çok araştırmacı, motivasyon konusunun sadece bireyi davranışa sevk eden içsel faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, bireyin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir (Koçel, 2014: 740).

Süreç teorileri içerik bakımından kapsam teorilerinden farklıdır. Süreç teorileri kapsam teorilerinin açıklamakta yetersiz olduğu motivasyona ilişkin durumları açıklamak için geliştirilmiştir (Koç ve Topaloğlu: 2012: 209). Kapsam teorileri, bireyi motive eden etmenlerin davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri

hakkında yeterli bilgi vermezler. Sadece neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Fakat süreç teorileri, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan tüm faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır (Altok, 2009: 70; Eren, 2015: 532).

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin odak noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Cevap bulmaya çalıştığı soru belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusudur (Koçel, 2014: 740). Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar, bireyi davranışa sevk eden etmenlerden sadece birisidir. Bu içsel etmenlere ek olarak pek çok dışsal etmen de bireyin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Keser, 2006: 36). Bu teoriler, kişiden kişiye büyük farklılıklar gösteren, örgütsel ve toplumsal etkileşim sonucu sürekli değişen gereksinimleri sıralamak yerine, çalışan bireyin davranışlarını belli amaca yönelten sürecin nasıl işlediğini çözümlenmeye çalışan kuramlardır (Sökmen, 2013: 104).

Süreç teorileri bir yandan çalışanları davranış değişikliğine yönlendirecek sebepleri araştırırken diğer yandan çalışanlar üzerinde görülmeye başlayan son davranış değişikliğinin devamının sağlanması ya da bu davranışından vazgeçirilmesinin nasıl sağlanabileceği konusu üzerinde durmaktadır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 15). Başka bir deyişle davranışın nasıl harekete geçirilip, nasıl yönlendirileceğini, nasıl sürdürüleceğini ve nasıl yavaşlatılacağını açıklamaya çalışır (Taşpınar, 2006: 37).

Süreç teorileri altında; Beklenti Teorisi, Koşullanma Teorisi, Eşitlik Teorisi, Amaç Teorisi gibi dört temel bilimsel motivasyon teorisi yer almaktadır;

#### **2.1.2.3.2.1. Beklenti Teorisi**

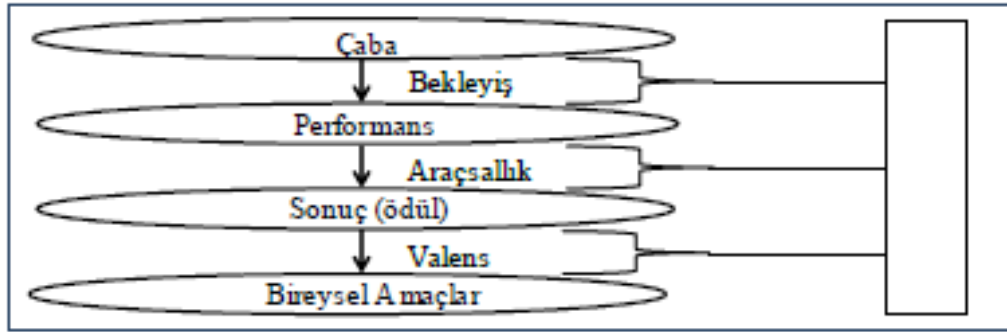
Süreç teorileri kapsamında en fazla bahsi geçen teoriler beklenti teorileridir. Beklenti veya Ümit Teorisi, bireylerin davranışları yapmış oldukları veya yerine getirmiş oldukları görevleri sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır (Alkış ve Öztürk, 2009: 217). Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi daha sonra L. Porter ve E. Lawler tarafından geliştirilerek daha ayrıntılı bir model haline getirilmiştir. Ortak noktaları bireyin motivasyonunun valens (amaç değeri) ve bekleyişten etkilendiğidir.



### *Vroom'un Beklenti Teorisi*

Bu teoriye göre; bireyin göstermiş olduğu davranış kalıpları, o davranışların sonucunda elde edeceği değerlere göre açıklanır. Birey belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için kendisine sunulan imkânlar arasından çaba ve kazanç hesabı yaparak belirli bir mantık çerçevesinde te rcihte bulunur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209).

**Şekil 14. Vroom'un Beklenti Teorisi**



**Kaynak:** Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*(İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Vroom'a göre bireyin belirli bir iş için çaba göstermesi üç faktöre bağlıdır: Bunlardan birincisi valens (değer), ikincisi beklenti ve üçüncüsü araçsallıktır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 151). Valens (değer), bireyin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Beklenti, bireyin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bireyin işe yönelik harcadığı çabanın onu beklenen performansa ulaştırma olasılığına ilişkin algı larıdır. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların (maaş artışı) ikinci derecedeki sonuçlarla (statü ve daha rahat bir yaşam) olan ilişkisi konusunda bireyin algısını belirtir (Koçel, 2014: 744; Can vd., 2015: 115).

Bu teoriye göre, eğer birey göstereceği çaba sonucu yüksek performans sergileyeceğine inanıyor ve bu performansın onu beklediği ödüle kavuşturacağına inanıyorsa, ayrıca elde edeceği ödül ona daha farklı ödüller getirecekse ve birey gerçekten de bu ödülleri arzuluyorsa, olumlu yönde davranış göstererek bu yönde motive olacaktır (Sökmen, 2013: 107).

Bu teoride davranışın meydana gelmesi için valens (değer), araçsallık ve beklenti kavramlarının hepsinin birden olumlu olması gerektiğini ileri sürülmektedir (Can vd., 2015: 115). Bu teoriyi oluşturan bileşenlerin birinin olmaması halinde

istenilen yönde davranış gösterilmesinin mümkün olmayacağı ifade edilmiştir.

### ***Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi***

Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından geliştirilen beklenti teorisi, Vroom'un beklenti kuramının bazı örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiş halidir (Luthans, 1992: 165-168; Eren, 2015: 541). Vroom'un beklenti teorisindeki, bireyin göstereceği çabanın, elde edebilecekleri sonuçlara verdikleri değere ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır (Semerci, 2005: 35). Ancak farklı olarak bireyin çabasını etkileyebileceğini düşündükleri değişkenlerin var olduğunu belirtmişlerdir.

Vroom'un teorisine ilave bir değişken olarak bireyin gösterdiği çabanın her zaman performansla sonuçlanamayabileceğini vurgulayarak, özellikle bireyin yetenekleri ve bilgi seviyesinin önemi üzerinde durmuşlardır. Bu teoriye göre, performansın ortaya çıkması ancak yeterli bilgi ve yeteneğin bireyde var olması ile mümkün olacaktır (Köroğlu, 2011: 125).

İlave ikinci değişken, bireyin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve tatmin düzeyini etkileyen ödüllendirme adaleti inancıdır. Başka bir deyişle, çabanın gösterilebilmesi için örgüt içinde ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2015: 541).

İlave üçüncü değişken olarak ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Bireyin yüksek performans gösterebilmesi uygun bir rol anlayışına sahip olmasına bağlıdır. Aksi halde organizasyonlarda meydana gelen rol çatışmaları bireyin yüksek performans göstermesini engelleyecektir (Koçel 2014: 747). Bu yüzden teoriye göre örgütte rol çatışmasına sebep olabilecek unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.

### **2.1.2.3.2.2. Koşullanma Teorisi**

Koşullanma teorisi esasen kısaca davranışlardan ibarettir ve dış etmenlere dayanmaktadır. Bu teorinin mantığı belirli bir davranışın sonucunda eğer birey haz alırsa bu davranışı tekrar edecek; eğer acı duymuşsa bir daha bu davranışı sergilemeyecektir (Altok, 2009: 71) Koşullanma teorisi iki kısımda ele alınmaktadır. Bunlardan ilki herkes tarafından bilinen Rus fizyolog Ivan Pavlov'un gerçekleştirdiği

laboratuvar çalışmalarına dayanan Klasik Koşullanma, ikincisi ise Burhus Frederic Skinner'in gerçekleştirmiş olduğu laboratuvar çalışmalarına dayanan Edimsel Koşullanma teorileridir (Topaloğlu, 2016).

Pavlov'un hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği laboratuvar çalışmalarına dayanan ve varolan uyarıcı-tepki ilişkisi ile başlayan Klasik Koşullanmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Davranış uyarıcıların devam etmesiyle ancak devam edebilmektedir. Skinner'e göre bu gibi davranışlar içgüdüsel refleksler ile ilgilidir. Oysa davranışlarda bilinçli bir şekilde değişmeyi sağlayacak olan temel etmen öğrenmedir. Motivasyon teorisi olarak ele alınan koşullanma türü olan Edimsel koşullanma, Klasik Koşullanmadan farklı olarak içgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkilere dayanmaktadır (Eren, 2003: 42; Altok, 2009: 72; Koç ve Topaloğlu, 2012: 201; Koçel, 2014: 741; Topaloğlu, 2016).

Organizmanın kendiliğinden gerçekleştirdiği davranışlar üzerinden başlayan Edimsel koşullanma, davranışın sonuçlarıyla kontrol edilmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür koşullanmanın iki önemli elemanıdır. Organizma, memnun edici bir sonuçla karşılaşmadığında davranışı tekrar etmek istemez ya da memnun edici sonuçla karşılaştığında ise davranışı tekrar etmek ister. Davranış tekrar edildikçe öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olur. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ödüllerin istenilen davranış sonucu sürekli olarak verilmesi öğrenmeyi hızlandıracaktır (Eren, 2015: 544-547). Örneğin; performans dayalı prim alan bir çalışanın, yüksek performansı sonucu elde ettiği prim tatmin edici seviyede olursa bu çalışanda almış olduğu prim, edimsel olarak koşullanan devamlı yüksek performanslı davranışlar gösterme eğilimi ortaya çıkaracaktır. Burada prim, çalışanın gönüllü ve yüksek performanslı davranış gösterilmesi için pekiştirici bir motive edici araç olarak kullanılmaktadır. Skinner'in koşullanma teorisini bir motivasyon sistemi olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2014: 743);

- Arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar çalışanlara duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödül kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir.

### **2.1.2.3.2.3. Eşitlik Teorisi**

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teorinin çıkış noktası; çalışan bireylerin iş ortamında, eşit muamele görme arzusunda olmaları ve bu arzularının iş motivasyonlarını etkilemesi ile ilgilidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 14). Başka bir ifadeyle; çalışanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit muamele görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır (Pekel, 2001: 15). Eşitlik teorisi, bu anlamda Lawler ve Porter'in bekleyiş teorisi ile çok yakından ilgilidir. Lawler ve Porter'in bekleyiş teorisi bir ölçüde, Eşitlik teorisini de içermektedir (Koçel, 2014: 749).

Bireyin işletmeye vermiş olduğu emek, zekâ, bilgi, yetenek ve başarı gibi değerler gayretini; bireyin örgütten almış olduğu ücret, prim, ikramiye, statü, yetki ve iş güvenliği gibi değerler ise ödülleri oluşturmaktadır (Alkış, 2008: 35). Bu teoriye göre birey, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (Can, 1999: 184; Tümgan, 2007: 26).

Adams'a göre, iş ortamında bu değerler üzerinden yapılan karşılaştırma sonucu algılanan her adaletli/adaletsiz durum, bireyin iş görme motivasyonunu etkileyecek ve eğer birey tarafından adaletsiz bir durum algılanmışsa bireyin bu adaletsizliği giderecek düzeyde davranış göstermesine sebep olacaktır. Aksi bir durum söz konusu olduğunda, başka bir deyişle yapılan karşılaştırma sonucu birey tarafından tatmin edici bir eşitlik ve dengenin olduğu algılandığı takdirde bireyin motivasyonu artacak ve bunun sonucu olarak iş yapma arzusu da artacaktır (Demirel ve Seçkin, 2001: 99-119).

Özetle bu teoriye göre, iş için gereken yeterliliklerin yükselmesi durumunda buna karşılık gelen ve genellikle ücret artışı şeklindeki yüksek sonuçların sağlanması motive olma düzeyinin artırılmasında önemli bir etkidir. Bu teorinin eksik yanı ise ödüllendirme ve katkıların herkes tarafından farklı algılanabilmesiyle ilgilidir. Başka bir deyişle bir bireyin eşit algıladığı bir durumu bir başkası eşit bulmayabilir (Taşdemir, 2013: 50).

### **2.1.2.3.2.4. Amaç Teorisi**

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisine göre;

motivasyonderecesinin değişkenliğinin temel nedeni birey tarafından bilinçli seçilmiş amaç ve niyetleridir. Locke, teorisinde bireyin iş yerindeki başarısının belirleyicisi olarak bireysel amaçların büyük bir önem taşıdığı konusuna dikkat çekmektedir. Teoriye göre, her birey bir işe başlamadan önce kendine bir takım amaçlar belirlemekte ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir (Eren, 2015: 529; Keser, 2006: 43). Bu durum parasal olduğu gibi, parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik nitelikte amaçlarda olabilir (Yıldırım, 2007: 21).

Genel olarak ifade etmek gerekirse amaç teorisi, özendiriciler-amaçlar-performans ilişkisi üzerinde durmaktadır. Buradaki özendiriciler çalışanların amaçları ile niyetlerini etkileyerek onların performansları üzerinde etkili olur. Belirlenen amaçlar ise neyin nasıl yapılması gerektiğini göstererek davranışların şekillenmesini sağlar (Can vd., 2015:116).

Bu teorinin bir motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için amaç belirlemede dikkat edilmesi gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerin ilki belirlenen amaçların belirgin olmasıdır. Amaçlar ne kadar belirgin olursa, bireyin amaca yönelik davranış gösterme motivasyonu artacaktır. Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi de önemlidir. Amacın ulaşılabilir nitelik ve nicelikte olması yine bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon derecesini belirler. Ayrıca bu amaçların çalışan tarafından benimsenmesi de önemli bir husustur. Belirlenen amaçların benimsenmesi bu amaca ulaşma konusunda bireyin daha fazla istek duymasını sağlar. Bu teoriye göre, bireyin iş motivasyonunun artırılmasının bir diğer yolu da çalışana geri bildirim sağlanmasıdır. Amaca yönelik herhangi bir sapma oluşmuşsa eğer bu geri bildirim amaçlara ulaşmada yardımcı olacak ve çalışanların daha fazla motive olmalarını sağlayacaktır (Sökmen, 2013: 113; Eren, 2015: 530; Topaloğlu, 2016). Bu teoride en önemli husus, yönetimin örgütsel düzeyde belirlediği amaçlar ile bireyin belirleyeceği amaçların birbiriyle uyumluluk göstermesidir (Taşdemir, 2013: 51).

#### **2.1.2.4.Motivasyon Araçları**

Motivasyonda temel amaç; çalışanların işletme amaçları doğrultusunda istekli, etkili ve verimli çalışmasını sağlamak, artırmak ve bu durumu sürdürmektir. Yönetimsel bir süreç olan motivasyon çalışanların davranışlarını arzu edilen yönde

değiştirebilecek birtakım faktörlere ihtiyaç duyar. Bu konuda başvurulan evrensel teşvik edici araçlar vardır ve tüm bu özendirici araçlar yazında “Motivasyon Araçları” olarak ifade edilmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 47). Bireyin davranışlarını istenilen yönde değiştirmeye ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik motive olmasını sağlayan araçlar bireyin dış çevresi ile ilgili güçlerdir. Bireyin iş görme arzusundaki ve performansındaki artış, çalıştığı işletme tarafından ihtiyaçlarının tatminine yönelik kendisine sunulan teşvik edici araçlar sayesinde sağlanır. Başka bir ifade ile bireyin arzu ve ihtiyaçlarının karşılanmasına ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan ve çalıştığı işletme tarafından sunulan teşvik edici araçlar, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu amaçlar doğrultusunda daha fazla motive olmasına ve yüksek düzeyde çaba ve performans göstermesine neden olmaktadır (Eren, 2015: 499).

Çalışanların ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen evrensel motivasyon araçlarının her bireye, her topluma ve her işletmeye uygun birer motivasyon modeli olarak kullanılabilmesini düşünmek doğru değildir. Çalışmada sıklıkla çalışanın istek ve ihtiyaçlarından ve bu istek ve ihtiyaçların karşılanması gerekliliğinden bahsedildi. Ancak çalışan davranışlarının karmaşık ve anlaşılması güç bir yapıda olması, çalışanların demografik ve kültürel açıdan farklılık göstermesi ve işletmelerin yönetim politikaları, amaçlar dizini ve çalışma koşulları açısından farklılık göstermesi motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 22).

Farklı işletmelerde hatta farklı bölümlerde çalışan işgörenin motive olduğu faktörlerde de farklılık gözlenebilmektedir (Boz, 2009: 25-26). Başka bir ifade ile bir işletmede çalışan personeli işe sevk etme konusunda başarıya ulaşan bir yönetici başka bir işletmede veya farklı bir bölümde başarıya ulaşamayabilir. Kısaca çalışan motivasyonu için kullanılan araçlar her yerde her zaman aynı etkiyi göstermez. Bireyin özellikleri farklı zamanlarda bireyin motivasyonu üzerinde değişik şekilde etkisini gösterebilmektedir. Aynı konumda ve benzer özelliklere sahip bulunan bireyler de farklı şekilde motive olabilirler (Alkış, 2008: 18). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bireyin hareket ve davranışlarına sebep olan güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler çalışan motivasyonunun sağlanmasını oldukça zorlaştırmaktadır (Taşpınar, 2006: 16).

Bazı çalışanlar sadece daha çok para kazanma arzusu ya da işini kaybetme

korkusu ile sürekli motive olurken bazı çalışanlar ise bu motivasyon araçlarından aynı ölçüde etkilenmez. Bazı çalışanlar için çok para kazanmak birinci planda gelirken bazı çalışanlar için para başka bir deyişle ekonomik araçlar birinci planda gelmemektedir. Örneğin; geleneklerine bağlı kapalı ve mistik toplumlarda, çalışanları işe sevk eden güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Dolayısıyla motivasyon araçları geniş bir yelpaze şeklinde olup ve etkinliği, bireyin değer yargılarına, çevresel faktörlerine, psikolojik, sosyal, eğitimsel düzeylerine ve içinde yaşadığı toplumsal yapıya, zamana ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir (Us, 2007: 12; Sab uncuoğlu ve Tüz, 2013: 119).

Bireyin verimli bir şekilde çalışmamasının nedeni, uygulanan yöntemlerin başarısızlığından ziyade daha çok motivasyon araçlarının yanlış teşhisinden kaynaklanabilmektedir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 48). Dolayısıyla motive edici araçların seçiminde, işletmelerin öncelikli olarak şu soruya her bir çalışan açısından cevap bulmaları gerekmektedir. Çalışanı ne motive eder? Bu soruya cevap bulunduğu takdirde ancak motivasyon araçları belirlenen hedeflere ulaşmada daha etkili ve işlevsel olabilirler (Boz, 2009: 24).

Motive olmuş çalışanın örgütüne daha fazla bağlı olduğu ve daha fazla üretken olduğu düşünülse de çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir (Şenol, 2010: 61). Bu nedenle çalışanların motivasyonunu sağlama sürecinde yöneticilerin rolü önemlidir. Yöneticiler çalışanların işten ne beklediklerini anlamalıdır. Bunun neticesinde, çalışanların gayretlerini kolaylıkla işletme amaçları doğrultusuna yönlendirebilirler (Taşpınar, 2006: 56). Motivasyon araçlarının doğru tespiti ancak çalışanların doğru anlaşılması ve davranışlarının yorumlanması ile mümkündür. Çalışanların ne istedikleri ve yaptıkları işten ne bekledikleri ve nasıl daha iyi şartlara kavuşmaları gerektiği derinlemesine araştırılmadan çalışandan yüksek kalitede hizmet beklenemez. Araştırmanın sonucunda ihtiyacın doğru tespiti, sunulacak motivasyon aracının tespitinde de yardımcı olacaktır. Doğru motivasyon aracının çalışan üzerindeki etkisi ise olumlu yönde olacaktır. Motivasyon aracının doğru tespit edilmemesi durumunda bunun çalışanların davranışları üzerinde olumsuz etkisi ortaya çıkacaktır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 54). Bu bağlamda geliştirilen motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının doğru tespiti motive ediciliği ve işletmelerin

geleceği açısından önem arz etmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 22). Yöneticiler, her bir çalışanın benzer olmadığı bilinci ile davranışları analiz etmek, ihtiyaçlarını anlamak dolayısıyla onları motive edecek doğru motivasyon aracını bulmak zorundadır (Can vd. 2015: 105).

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bir takım özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her bireye, her örgüte ve her topluma uygun tek motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Motivasyon konusunun bu kısmında örgütlerde çalışanın motivasyonu üzerinde etkili olabilecek, motivasyonun artırılması ve sürdürülmesinde kullanılacak motivasyon araçları üzerinde durulacaktır. Bireyleri motive edebilecek araçlar 3 ana faktör altında toplanmıştır. Bunlar ise: ekonomik, psikolojik ve yönetsel motivasyon araçlarıdır (Bentley, 2006:180).

#### **2.1.2.4.1. Ekonomik Araçlar**

Bireyin davranışlarını istenilen yönde değiştirmeye ve işletme tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik bireyin motive olmasını sağlayan araçlardan maddi ödülleri kapsayan motivasyon araçlarıdır. Bunlar; ücret artışı, teşvik primleri, kara katılma, sosyal güvence ve ekonomik diğer maddi ödülleri kapsamaktadır (Arslan, 2011: 169).

##### **2.1.2.4.1.1. Ücret Artışı**

Örgütlerde çalışanların motive edilmesinde kullanılan en yaygın ve en etkili araçlarından biridir. İş için ödenen ücret, çalışanın yaşam için gereken geçimi sağlamak ve en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Bu yüzden çalışanın iş seçiminde ve işe girişinde ücret önemli ve öncelikli kriterdir (Çetinkanat, 2000: 6).

Üstlenilen iş yüküne göre adaletli ücret artışı ise nitelikli çalışanların işletmede kalmasını sağlamada ve onların işletme amaçları doğrultusunda sahiplik duygusuyla hareket etmesinde bir motive unsuru olmaktadır. Ücret, sadece çalışanları işletmede tutmaya değil aynı zamanda nitelikli yeni çalışanların işletmeye kazandırılması açısından da oldukça önemli bir faktördür. Ayrıca, ücretin bireysel ihtiyaçların giderilmesi açısından önemini yanı sıra çalışanların konumunun belirlenmesi ve saygınlık ihtiyacının karşılanması bakımından da önemli olmaktadır



(Berzek, 1982: 21 -24).

#### **2.1.2.4.1.2. Primli Ücret**

Çalışana ödenen maaşın yanı sıra, çalışanı daha fazla etkili ve verimli çalışmaya özendirmek amacıyla ödenen ek ücrete prim ücret denir. Primli ücret bireyi, mevcut becerilerini geliştirmeye ve yeni becerilere sahip olmak için çaba göstermeye yönelik motive eden bir araçtır. Çalışana verimli ve üretimi artırıcı gayretleri sonucu başarılarına bağlı olarak ek ödemeler yapılır. Bu ek ödemeler uygun ve adaletli yapılması çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve onu daha fazla ve daha verimli çalışmaya teşvik edecektir. Ayrıca uygun ve adaletli bir prim dağılımının yapılmaması çalışanı psikolojik olarak olumsuz etkileyebilir ve bu durumda beklenen özendirici etki oluşturulamayabilir. Özellikle iş yüküyle ve üretime yapmış olduğu katkıya orantılı olarak prim alacağına inanan çalışanın öncelikle işletmeye olan bağlılığının artacağı ve bunun beraberinde ise çalışma motivasyonunun da artacağı beklenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 122).

#### **2.1.2.4.1.3.Kâra Katılma**

İşletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği kârın belirli bir bölümünü dönem sonunda bu kârın sağlanmasında yapılan katkılar ile orantılı olarak işletme çalışanlarına dağıtılması sisteminin özünü oluşturmaktadır. Etkili ve verimli çalışmayı özendirici bir araç olarak düşünülen çalışanların kâra katılmalarını sağlamak oldukça eski ve etkileyici bir yöntemdir. Çalışanın kâra katılmasını sağlamak onun performansının ve verimliliğinin artışına yönelik özendirici önemli bir araçtır. Bu sistem performansa dönük olan primli ücret sisteminin aksine koordinasyonu ve takım çalışmasını teşvik etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 214).

Daha fazla kazanç elde etmenin, işletmenin ekonomik açıdan başarısına bağlı olduğuna inanan çalışanın, işletmeyle olan bağını artıracak, onu ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etmeye ve takım çalışmasına özendirecektir. Ayrıca çalışanı, işletme kârını artırmaya yönelik devamlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri için çalışmaya motive edecektir (Güney, 2007: 324). Bu motivasyon aracında da yine çalışanlar arasında adaletli bir dağılım sisteminin olması çalışanların olumlu yönde motive olmasında önemli bir husustur.

#### **2.1.2.4.1.4.Ekonomik Ödüller**

Bireysel olarak elde edilen başarıları değerlendirme amacıyla işletmelerin çeşitli kriterleri göz önünde bulundurarak başarı gösteren çalışanlara vermiş oldukları motive edici ekonomik değer taşıyan ödüllerdir. Bu özendirici motivasyon sistemi, çalışanın doğasında var olan yaratıcı gücü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu ödüller direk para (prim, ikramiye vb.) olabileceği gibi maddi değer taşıyan (araba, beyaz eşya vb.) ödüllerde olabilmektedir (Naldöken, 2011: 284).

Her çalışanı aynı ölçüde tatmin edebilecek ekonomik ödüllerin sağlanması ve verilmesinin zor olmasından dolayı daha çok üst düzey yöneticiler için uygulanan bir ödüllendirme sistemidir. Burada dikkat edilmesi gereken, uygun davranış ve performans karşılığında verilmesi düşünülen ödülün zaman geçirilmeden verilmesidir. Ayrıca belirlenen kriterlerde sağlanan başarı ve gösterilen performans ile verilecek olan ödüller arasında bir orantı kurulması önemlidir (Sökmen, 2013: 114).

Ekonomik ve diğer maddi ödüller gerekli ek çabanın algılanması sonucu başarıyla ilgili olarak doğrudan bireysel ödüllendirmeyi amaçlayan motivasyon aracı olarak kullanılabilirdiği gibi sistem ödüllendirme aracı olarak ta kullanılabilir. Başka bir deyişle işletmenin çalışanı olma nedeni ile herkese eşit olarak veya kıdeme göre verilebilen ödüllendirme sistemidir(Naldöken, 2011: 284).

#### **2.1.2.4.1.5.Sosyal Güvence**

Sosyal güvence, işletmelerin çalışanları için daha iyi şartlarda emeklilik imkânı, daha elverişli sağlık sigortası güvencesi, ücretli ve ücretsiz sorunsuz kullanabilecekleri izin politikaları gibi ekonomik koruma biçimlerini içeren sosyal fayda sağlayıcı araçları kapsamaktadır Bu çerçevede harcanan para, zaman ve kaynakların karşılığının görülmesini sağlayacak ve hayat boyu sürekli faydalanabilecek ekonomik çıkarların güvence altına alınmasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 214).

İşletmelerin yasal zorunlulukları kapsamında çalışanı korumaya yönelik sunması gereken sosyal güvenceler dışında ek olarak daha etkin ve daha faydalı şekilde tasarlanan ve genişletilerek geliştirilen sosyal güvence sistemi, çalışanın işleme olan bağlılığını ve iş memnuniyetini artıracak ve kendini güvende

hissetmesine katkı sağlayacaktır. Bu tür sosyal güvence sistemi araçları çalışanlar için büyük öneme sahip olduğundan, çalışan motivasyonu üzerinde de önemli bir etki oluşturmaktadır (Güney, 2007: 310).

#### **2.1.2.4.2. Yönetimsel Araçlar**

İşletme tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmeye yönelik bireyin davranışlarını istenilen yönde değiştirmede ve bireyin motive olmasında kullanılan örgütsel ve yönetimsel araçları ifade etmektedir.

##### **2.1.2.4.2.1. Katılım**

Çalışan motivasyonunu artırmak amacıyla çalışanları ilgilendiren kararlarda onlara etkin rol alma imkânının vermesini, onların düşünce ve isteklerinin dikkate alınmasını ve bu düşüncelerin değerlendirilerek uygulamaya konulmasını ifade etmektedir. İşletmeler çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmalarına izin vererek ve bu konuda onlara işyerlerinde bir sorumluluk yükleyerek, örgüt içerisinde çalışma verimliliğinin, iş tatmini seviyesinin ve işyerine olan bağlılığın artmasını sağlama amacı güderler. Çalışanlarda, kendi işlerini önemli ölçüde etkileyeceğini düşündükleri, işletme tarafından alınan kararlara ilgili kendilerine bilgi verilmesini ve bu konuda kendi görüşlerinin de alınmasını isterler (Oral ve Kuşluvan, 1997: 97). Bu açıdan kararlara katılım imkanına sahip olmak çalışanlar için önemli bir motive edici araç olduğu söylenebilir (Şimşek vd., 2008:181).

##### **2.1.3.4.2.2. Yetki ve Sorumluluk Verme**

Yönetimsel düzeyde yürütülen bir görev ya da sorumluluğun alt düzey çalışanlara verilmesini veya bu konuda yetkilendirilmesini ifade etmektedir. Yetki devriyle çalışana verilen kişisel güç çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesi açısından oldukça büyük önem taşımaktadır (Luthans, 1992: 185). Yetki devriyle yetki sınırları genişleyen veya kendisine daha fazla yetki verilmesini arzulayan çalışanlar verilen tüm görevleri daha fazla çaba harcayarak etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirmek isteyeceklerdir (Eren, 2015: 522). Yetki ve sorumluluk devri, aynı zamanda çalışanın saygı ve tanınma ihtiyaçlarının da karşılanması açısından önemli bir role sahiptir (Sevinç, 2015: 961).

### **2.1.2.4.2.3.Amaç Birliği**

Amaç birliği, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların kişisel amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasının sağlanmasını ifade etmektedir. Örgütler, çalışanlarıyla amaç birliği sağlayarak, verimli bir çalışma ortamı oluşturma, çalışanın iş tatminini artırma ve işyerine karşı tam bir bağlılık göstererek istenilen yönde davranış göstermesini sağlama ve dolayısıyla yeteneklerinden yüksek düzeyde yararlanma amacı güderler. Birey üyesi olduğu örgütün belirlenen hedeflerine amaçlara ulaşmasıyla kendi beklenti ve isteklerine ulaşacağına inandığı takdirde uyumlu ve işbirliği içinde verilen görevleri yerine getirmekte daha fazla çaba gösterecektir. Birey amaçları ile örgüt amaçlarının ortak olduğu, karşılıklı çıkarların örtüştüğü bir noktada hem bireyin performansında, hem de örgütsel performansta artış gözlenir (Taşdemir, 2013: 72). Bu açıdan örgütlerde amaç birliğinin sağlanmasının bireyin motivasyonu açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

### **2.1.2.4.2.4.Eğitim**

İşletme tarafından çalışanların gelişimi için düzenlenen kurs, seminer ve diğer mesleki eğitim faaliyetlerini ifade eder. İşletmeler tarafından çalışana sağlanan bu mesleki eğitimler, çalışanların bilgi kapasitesini genişletme, farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenmelerini sağlama, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetişmelerini sağlama ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yeteneklerini artırma ve bu yeteneklerden maksimum düzeyde faydalanma amacı güderler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 138). Eğitim bir değişim sürecidir. Çalışan davranışlarında olumlu ve kalıcı bir değişim olmasını sağlar. Sağlanan eğitim ve seminerler programları ile olumlu yönde bir gelişim ve değişim gösteren çalışan hem daha fazla sorumluluk üstlenebilir hem de daha yüksek seviyede performansa ve verime ulaşabilir. Yapılan eğitim faaliyetleri aynı zamanda çalışanın kendisine örgüt tarafından değer verildiğini ve yatırım yapıldığını hissettirdiği için psikolojik anlamada önemli bir motive edici araç olduğu söylenebilir (Sökmen, 2013: 118).

### **2.1.2.4.2.5.Yükselme ( Terfi )**

Başarılarından dolayı ödüllendirmek amacıyla veya bilgi, yetenek, dene yim ve tecrübelerinden daha fazla yararlanabilmek için çalışana terfi ve yükselme

imkânının verilmesini ifade etmektedir. Bireyler örgüt içerisinde başarı kazanmak ve yükselmek isterler ve bu amaçlarına ulaşmaya kadar çabalarını sürdürürler. Yükselme, terfi ve benzeri kariyer olanakları başarının hem bir sonucu hem de gereği niteliğindedir. Yükselme ve terfi alma çalışanlar için farklı anlamlar ifade edebilir. Bazı çalışanlar için yükselmek veya terfi almak daha çok para kazanma anlamı taşırken, bazı insanlar için örgüt içinde daha fazla söz sahibi olmak, takdir edilmek ve itibar görmek, toplum içinde sosyal statülerini yükseltmek ve daha fazla saygınlık elde etmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışana yükselme ve terfi imkanının verilmesi çalışanın iş tatmin düzeyinde etkili olmakla beraber ayrıca işyerinde yüksek düzeyde teşvik edici önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir (Başaran, 2004: 240-241; Hotamışlı ve Şenol, 2011: 71).

#### **2.1.2.4.2.6.İletişim**

İletişim, örgütlerin amaçları doğrultusunda işlerinin aksatmadan düzgün bir şekilde işleyişini sağlamak veya kolaylaştırmak için işletmenin bölümleri ve çevresi arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ya da bilgi ve düşünce alışverişinin devamlı olarak sağlanmasına yardımcı olan örgütsel bir süreç olarak ifade edilebilir (Altok, 2009. 106). Örgüt içerisinde bireylerin birbirleriyle kurdukları etkin iletişim sisteminin, hem örgütlerin iş ve işlemlerinin aksamadan yürütülmesi hem de çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt içerisinde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim bireyin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Bu açıdan örgüt içinde kurulmuş etkin bir iletişim sisteminin, hem yönetim hem de çalışanlar açısından önemli motive edici bir güç olduğu söylenebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217).

#### **2.1.2.4.2.7.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

İşletme içerisindeki çalışanların güvenli, istekli, verimli ve etkin bir şekilde iş yapmasını sağlayacak fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi, çalışılan ortamın temizlik, havalandırma, ışıklandırma bakımından, araç ve gereç bakımından gerekli donanımına sahip olmasını ve iş güvenliğinin sağlanmış olmasını ve çalışma alanındaki diğer fiziksel risk faktörlerinin ortadan kaldırılmasını içermektedir (Taşdemir, 2013: 81). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar oldukça önemlidir. Çalışanlar çalışma ortamının belli

standartlarda güvenli ve sağlık koşullarına uygun olmasını ister. Çalışma ortamının fiziksel koşulları açısından işletmelerin yükümlülüklerini yerine getirmemesi, iş kazalarına, çalışanın işte yıpranmasına ve sonuç olarak işten ayrılmasına neden olmaktadır. Bu durum örgütün performansına da olumsuz yansımaktadır. Başka bir ifade ile çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyileştirilmesi ve çalışmaya uygun bir hale getirilmesi örgüt motivasyonu noktasında büyük önem taşımaktadır (Sevinç, 2015: 962).

#### **2.1.2.5. Motivasyonun Bireysel Yansımaları**

Motivasyon, bir örgütte yer alan bireyin davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, bu davranışları olumlu ya da olumsuz davranışa yönlendiren bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur (Örücü ve Kanbur, 2008: 85). Motivasyon konusundaki en temel unsur, bireyin gönüllü çalışmaya yönelmesi ile ilgilidir. Gönüllü çalışma isteği bireyin işinden duyduğu memnuniyete, işletme için duyduğu bağlılığa bağlı olarak gelişir (Fingelstein, 2006: 603). Çalışan motivasyonunda, özendirme araçlarının kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç, gönüllü olarak daha çok çalışma isteği oluşturabilecek unsurları bularak onların bireysel ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılayabilmek ve daima işyerine istekli gelip istekli çalışmalarını sağlayabilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 97).

Çalışanın işine bağlılığı, devamlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için motivasyon önemli bir faktördür. Motivasyonun sağlanması ile çalışanlar işlerine ve işyerine daha bağlı olabilmekte ve hem kendileri hem de işletme açısından daha verimli faaliyette bulunabilmektedirler (Unur ve Akdağ, 2010: 127 ). Öte yandan motive olmamış bir çalışan için verilen bir görev, gönüllük esnasından çok, üstleri tarafından verilen bir görev ve yapmak zorunda olduğu bir işten öteye gidemeyecektir (Adair, 2003: 94)..

#### **2.1.2.5.1. Motivasyon- İş Tatmini İlişkisi**

Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. İş tatmini işten duyulan memnuniyetin bir göstergesi olarak bireyin çalışma ortamına karşı olan genel hissi tutumu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle bireyin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan işiyle ilgili duygu ve düşüncelerini içeren olumlu bir tutumdur (Cüceloğlu, 1985: 462; Erol, 1998: 39; Kesici 2006: 37).

İş tatmini, aynı olmasa bile benzer bir olgu olan motivasyon kavramı ile ilgilidir. Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatmasına karşılık; iş tatmini ise bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatmaktadır (Altok, 2009: 29). Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmekte, iş tatmini ise bireyin iç huzurunu işaret etmektedir. Bu açıdan iş tatmini motivasyondan ayrılmaktadır. Başka bir deyişle iş tatmini doğrudan bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemektedir (Eroğlu, 1995: 252).

Bireyin tatmin olması büyük ölçüde motive olmasına bağlıdır. Bu anlamda iş tatmini, motivasyon ile karşılıklı etkileşim içindedir. İş tatmini kavramı, motivasyon kavramının hem bir sonucu hem de sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Tatmine ulaşmış bireyin motive edilebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmine ulaşan birey davranış değiştirmeye ve motive olmaya oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, motive olmuş bir çalışan da çaba ve performansları sonucunda iç huzuru sağlanabilir ve tatmin olabilir. Başka bir ifadeyle iyi bir şekilde motive edilmiş bir bireyin işine karşı tatmin olması sonucunu doğuracaktır (Altok, 2009: 29).

Bireyin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler genelde, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, işin niteliği, ödüllendirme sistemi, işletmenin, yönetim tarzı ve denetim biçimi ve terfi imkânları, çalışanların kararlara katılma, gelişme olanakları ve çalışma şartları, ücret sistemi, rekabet durumu, birlikte çalışılan arkadaşlar ve örgütsel ortama bağlı diğer faktörler olarak sıralanabilir. Görüldüğü üzere çalışanın iş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde iş tatmininin sistematik bir biçimde sağlayıcıları motivasyon araçlarından olmuştur (Özgen vd., 2002: 45; Tümgan, 2007: 23).

#### **2.1.2.5.2. Motivasyon-Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Psikolojik bir durum olan örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ve örgüt amaçlarıyla kendisini özdeşleştirme ve işletmede çalışmayı sürdürmek için güçlü bir istek duymasıdır (Robbins, 1998: 143). Bu anlamda aslında örgütsel bağlılık iş tatmininin önemli bir parçası ve örgütsel performansın pozitif yönde etkileyenidir. Ayrıca örgütsel bağlılığın iş motivasyonu ve iş süreçlerine katılım, işe devam etme gibi hususlarla pozitif ilişkisi vardır (Yağcı, 2007: 119).

Çalışanlar, yaptıkları işten veya iş ortamından memnun oldukları ölçüde

verimli çalışırlar (Serinkan 2012: 220). Bireyin rgtne karşı olan bağlılığı ile yetenek ve çabasını bu doğrultuda harcaması örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleşmesinde önemli bir faktördür (Koç, 2009: 201). Birey iyi bir Şekilde motive edilir ve bu sayede iş tatmini sağlanırsa, örgütüne karşı olan bağlılığı artacak ve örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu etkiler sağlayacaktır (Kesici, 2006: 63). Bağlılık motivasyonunun düşük olması durumunda ve herhangi bir Şekilde artırılmadığı takdirde, bireyin örgüt içerisindeki iş performansını düşmekte, verilen görevlerin ihmal edilmesi, işe yabancılaşma, işten ayrılma gibi olumsuz duygu, düşünce ve tutumları artmaktadır (Eren, 2015: 554).

Örgütsel bağlılık bağlamında motivasyonu sağlamak için yürütülen tüm çabaların ardındaki temel amaç çalışanların istekli ve verimli çalışmalarını sağlamaktır. Bireyin ve örgütün etkileşimi çerçevesinde motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişki daha çok motivasyonun birey ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasındaki rolünü vurgulamaktadır (zdemir ve Muradova, 2008: 147).

Çalışanların, hangi Şartlarda ve hangi tür motivasyon araçlarıyla motive edildiği önemli değildir. Motivasyonla elde edilmek istenen asıl amaç örgütsel bütünleşmenin ve sonucunda da örgütsel performansın artmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2013: 96). Örgütsel bağlılığı artırmak isteyen bir yönetim veya yönetici, çalışanların düşüncelerini, arzularını, isteklerini, tutum ve davranışlarını ve bunlara etki eden diğer örgüt içi ve dışı faktörleri dikkate alması suretle çalışanlarda örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesini sağlayabilir (Karadağ vd., 2015: 312).

### **2.1.2.5.3. Motivasyon- Performans İlişkisi**

Performans, bir iş için amaçlanan hedefe yönelik, işi gerçekleştiren bireyin bu konuda nereye varabildiği veya neleri yapabileceğinin nicel ve nitel olarak anlatımı Şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca etkinlik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi gibi kavramlar da performansı açıklayan kavramlardır (Tınaz, 1999: 389; Kaplan 2007: 57). Performansta en önemli faktörlerden biri bireyin yetenekleridir. Diğeri ise, çalışanın davranışlarını yönlendiren motivasyon araçlarıdır. Başka bir deyişe performans denklemi yetenek ve motivasyon bileşenlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla performans ve motivasyon, bireyin sahip olduğu yeteneklerde göz önünde bulundurulduğunda i ie girmiş bir yapıda olduğu söylenbilir. (Pekel, 2001: 116; Barlı ve zen, 2008: 439).



Performans derecesi sadece yeteneğe bağımlı olarak kabul edilirse, performans, kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yeteneklerin doğrusal bir fonksiyonudur. Fakat tek başına yetenek, tatmin edici bir performansı garanti etmez. İşte bu noktada motivasyon, çalışanlarda mevcut olan potansiyeli faaliyete geçirme sürecinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey, belirli bir yeteneğe sahip ise motivasyonun etkisiyle olağan dışı bir performans göstermesi muhtemeldir (Pekel, 2001: 23; Barlı ve Özen, 2008: 439; Köroğlu ve Avcıkurt, 2014: 48).

Hangi türde olursa olsun tüm işletmelerin temel hedefi çalışanlarının çabalarını, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yönlendirmektir. İş ne olursa olsun neticede istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise çalışanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan şey bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2001: 373). Motivasyon çalışanın ve örgütün performansında önemli rol oynar. Yöneticinin, çalışanları dinamik bir şekilde ve bütün gayretleriyle üretim faaliyetine katabilmesi ya da işletme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi, motivasyon araçlarını gerekli kılar. Tatmin edici şekilde motive olmayan çalışandan yüksek düzeyde bir performans göstermesi beklenemez (Altok, 2009: 31).

Çalışanın motivasyonunun düşük olduğu durumlarda yukarıda kurulan yetenek + motivasyon = performans denkleminin sonuçlarının farklılaşmasına neden olacaktır. Düşük motivasyon bireyin performansının ve veriminin düşmesine neden olacak, hatta işe gelmek istememe ve işten ayrılma gibi bireyde olumsuz düşünceleri doğuracaktır. Sonuç olarak, bireyin işletme amaçları doğrultusunda davranışlarının yönlendirilmesi ve bu yönde yüksek performans göstermesi ancak motivasyon araçlarının aracılığı ile gerçekleşmesi mümkündür (Fındıkçı, 2001: 333).

#### **2.1.2.5.4. Motivasyon- Kurum İçi Girişimcilik İlişkisi**

Son zamanlarda örgütler yenilik için yoğun çaba harcamakta ve bu yenilikleri desteklemek amacıyla pek çok atılım gerçekleştirmektedirler. Bunlardan biri örgüt içinde girişimciliği destekleyen, iç girişimcilik kavramıdır (Yurtsever vd., 2006: 10-11). İç girişimcilik; en basit tanımıyla işletme içerisindeki girişimcilik faaliyetidir. İç girişimci ise, vizyonu olan ve örgüt içinde girişimci ruhu ve ortamı oluşturma görevini üstlenen çalışanlardır (Güler, 2010: 37).

Örgüt içinde girişimci kendine düşen görevi yerine getirmeye istekli olmadıkça hiçbir şekilde başarıya ulaşamaz. Motivasyonun rolü ise bu isteği bireyde oluşturmak, geliştirmek ve sürdürmektir (Şimşek, 2004: 206). Çalışanlarda, girişimcilik ruhunun oluşmasında güdülerin önemli rol oynadığı gerçeği, iç girişimcilikte motivasyonun önemini açıkça ortaya koymaktadır. Girişimcilik motivasyonu, girişimcilerin belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için çeşitli motivasyon araçları ile teşvik edilmesi olarak tanımlanır (Cüceloğlu, 1985: 229).

Motivasyon uygulamaları, girişimciler ile örgütsel amaçların uyum sağlanmasına yönelik olarak uygulanan özendirici yöntemlerin tümünü içerir. Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini sağlamak öte yandan da girişimcilerin işletmeden belediklerinin karşılanması sonucu girişimcinin harekete geçmesini sağlamak ve onu isteklendirme sürecine katkıda bulunmaktadır.

#### **2.1.2.6. Turizmde Motivasyon**

Örgütsel amaçların yerine getirilmesinde insan unsurunun öneminin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu vurgulamak ve özellikle hizmet sektörünün alt kolu olan turizmin de –gerek ürünün üretilmesinde gerekse de ürünün sunumunda- insan faktörünün işletmelerin başarısındaki en önemli unsurların başında gelmesi sebebiyle turizm endüstrisinde motivasyonun önemini ayrıca vurgulamak gerekmektedir. Zira turizm işletmelerindeki kaynakların etkili kullanımı, müşteri memnuniyeti ve rakip işletmelere karşı personel performansıyla verimliliği artırmak ve maliyetlerin kaliteyi düşürmeden azaltılabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Medlik (1997:118)’e göre “ İşletmelerde kar oranını artırmanın her zaman iki yolu vardır. Birincisi bir ürün ya da hizmetin talebinin artırarak ve diğeri, sabit ve/veya değişken maliyetleri azaltarak”. Dolayısıyla turizm işletmeleri emek yoğun bir sektör olması ve müşteri memnuniyeti odaklı hizmet üretmeleri için işgören motivasyonu büyük önem taşımaktadır.

Hangi endüstri kolu olursa olsun işgören motivasyonunun sağlanması öncelikle üst kademe yönetimin sürece inanması, bu inanç doğrultusunda amaçlarını oluşturulup işgöreninde aynı amaçlar paralelinde güdülenmesi gerekmektedir. Zira Oral’a (1997: 142) göre: “ işletmenin beklentilerine ulaştığı zaman, işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inandığı işgörentakdirde işgören motivasyonu gerçekleşebilir.” Bu da turizm işletmelerinde işgören motivasyonunu artırarak ve

hizmet kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştırır.

Motivasyonun soyut bir kavram olması ve motivasyonun ölçülmesinin de zor olması nedeniyle işletmelerin örgütsel amaç birliğini sağlamak ve devam ettirmek için özellikle turizm endüstrisinde yöneticilerin işgören motivasyonu konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Motivasyon, işletme ve örgütlerde amaçlara varmak için çalışanları cesaretlendiren davranışlarla gerçekleşir (Gökdağ, Kayaoğlu, Kırel, 2004: 279). Dolayısıyla turizm işletmelerindeki başarı ya da başarısızlığın temel etkeni işgörene bağlı olabilmekte ve personelden elde edilen performans ve verim doğrultusunda işletmeler başarılı olabilmektedir. Sonuç olarak işletmeler ticari rekabeti sürdürmek, birim zaman başına düşen işteki verimliliği artırmak ve işletme amaçları çerçevesinde perso işgörenin çalışmasını sağlamak için motivasyon konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü turizm işletmelerinde işgören motivasyonu sağlanmadıkça yüksek işgören değişimi, hizmet kalitesinde düşüş, işe karşı ilgisizlik, yeni alınan personelin eğitimi, yeni personelin işe ve işletmeye alışana kadar geçen zamandan dolayı oluşan maliyetler gibi faktörler işletmedeki sosyal ve mali başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir (Şahin, 2011: 283).

Motivasyon olayı irdelendiğinde; elle tutulamayan ve gözlem yapılarak ölçülmesi zor olan bir olgu olduğu görülmektedir. Ne kadar önlem alırsanız alın bir makinedeki cıvata gevşediğinde tornavidayla sıkılıp sorun giderilebilmektedir fakat negatif motivasyon bir çırpıda halledilebilecek ve hemen çözümlenebilecek bir olay olmadığı için işletmelerin bu konu üzerinde durmaları ve devamlı önlemler almaları gerekmektedir. Zira motivasyonun işgücünün etkili ve verimli kullanımında büyük önemi bulunmaktadır (Kozak 1999:28).

Rasyonel bir motivasyon sistemi çalışanların gelişimine ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme açısından yaraları şunlardır (Akgemci, Çelik, Şimşek, 2003: 130) :

➤ Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

➤ Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.

➤Çalışanların yeteneklerinin geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.

➤İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

➤İşgörenin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

➤Personeli, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabet geliştirecektir.

➤İşletmede, işgören motivasyonu sağlanan sinerji maliyetlerin de düşmesine etken olacaktır.

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu kısmında işletmelerde işgören devir hızı ve işletmelerde işgören motivasyonuna ilişkin gerek genel işletmecilik düzeyinde gerekse turizm işletmeciliği bağlamında yürütülmüş teorik ve uygulamalı araştırmalara yer verilmiştir.

### **2.2.1. İşletmelerde İşgören Devir Hızı Üzerine Yapılan Araştırmalar**

Birbirinden farklı ülkelerde bulunan işletmelerin işgören devrinin konu olduğu değişik araştırmalar işgören düzeyinin yüksek seviyede olduğunu gözler önüne sermektedir. ABD’de 62 otelin bütün departmanlarını kapsayacak şekilde yapılan çalışmada yıllık ortalama işgören devrinin % 69,5 olarak hesaplanması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Pizam ve Thornburg, 2000). İngiltere’de 1998 gerçekleştirilen bir çalışmada otellerde tam zamanlı çalışanların işgören devir hızının yıllık ortalamasının %50, yine tam zamanlı restoran çalışanlarının yıllık ortalaması % 55 olarak hesaplanmıştır. Aynı çalışmada yarı zamanlı otel çalışanlarının yıllık işgören devir ortalamasının % 42, yine yarı zamanlı restoran çalışanlarının yıllık ortalamasının ise % 80 olduğu belirtilmiştir (Boella, 2000).

Türkiye’de Malatya şehrinde 89 işgören ve 12 işveren katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmada turizm işletme belgesine sahip olan 2 restoran, 6 otel ve eğlence merkezi çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonunda gönüllü ya da

gönülsüz olarak ayrılmaksızın işgören devir hızının yıllık ortalaması % 49,6 olarak belirlenmiştir. Yine bu araştırma kapsamında personellerin %55'inin 1 yıl % 45'inin ise 1-2 yıl arasında hizmet verdiği görülmüştür (Alışçı, 1998). Muğla bölgesinde dört ve beş yıldızlı otellerin ve 1. ve 2. Sınıf tatil köylerinin içinde bulunduğu ve 359 işgörenin katıldığı araştırmada yıllık ortalama işgören devir hızı % 50 olarak belirlenmiştir (Tütüncü ve Demir, 2002).

Walmsley (2004), deniz kıyısındaki otellerin işgören devir hızı ve işgören devir hızını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. İngiltere'nin Torbay şehrinde, 104 personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, ilgili işletmelerde işgören devir hızı oranının yüksek olduğu tespit edilmiş ve bu oranın işletmenin türü ve boyutuna (çok küçük, küçük, orta ve büyük) bağlı olarak önemli farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur. İşletmelerde ortaya çıkan yüksek devir hızının, uzun çalışma saatleri, düşük maaş, beğenilmeyen iş rolü, kariyer fırsatlarının eksikliği ve diğer kişisel faktörlerden kaynakladığı tespit edilmiştir.

Gustafson (2002), eğlence kulüplerinde işgören devir hızına etki eden faktörlerin belirlenmesi üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Amerika'da 200 eğlence kulübünde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, işgören devir hızına etki eden faktörler, kulüp türü, kulüp kapasitesi ve yöneticilerin turizm eğitimi alma değişkenine göre değiştiği sonucu tespit edilmiştir.

Dipietro ve Condly (2007), işletmelerde işgören devir hızını kendileri tarafından geliştirilen "CANE" motivasyon modeline göre değerlendirilmesi üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. 545 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda otelcilik sektöründe işgören devir hızının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tiritoğlu (2006), farklı işletmelerde çalışan işgörenlerin yaşadıkları stresi, strese neden olan kaynakları ve bu kaynakların işgören devir hızı üzerine olan etkisini incelemeyi hedefleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma İstanbul ilinde bulunan 774 işgören katılımcı ile yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, örgütsel strese neden olan faktörlerin işgörenlerin işten ayrılma davranışına etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tuna (2007), otel işletmelerinde işgören devir hızını belirlemek ve işgören devir hızının sebeplerini tespit etmek amacıyla otel işletmelerinde geniş kapsamlı bir

oryantasyon eğitimi verilme durumunu, otellerde yazılı olarak iş tanımı bulunup bulunmadığını ve otellerin yıldız seviyesine göre, işgören devir oranının farklılık gösterip göstermediği üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışma, Ankara ilinde faaliyet te olan 52 otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, işgören devir oranı, oryantasyon eğitimi verilen işletmelerde, verilmeyenlere; yazılı iş tanımı bulunan işletmelerde, bulunmayanlara oranla daha düşük seviyede çıkmıştır. Ayrıca, yıldız sayısı yüksek olan otellerin işgören devir oranı düşük, yıldız sayısı düşük olan otellerin ise, işgören devir hızı yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.2.2. İşletmelerde İşgören Motivasyonu Üzerine Yapılan Çalışmalar**

Geçmisten bugüne birçok araştırmacı ve bilim insanı insanların işlerinde memnun olup olmadığını; eğer memnun ise nelerin daha fazla motive ettiğini, memnun değil ise nelerin motivasyonunu düşürdüğünü tespit etmeye çalışmışlardır. Bu başlık altında işletmelerde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalara değinilecektir.

Goh ve diğerleri (2016) Malezya'da 356 işgörenin çalıştığı bir işletmeyi incelemiştir. Bu incelemenin sonucunda işçiler motive etmek için sürdürülen yöntemler sıklıkla çalışılmış ancak motivasyon ve iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır. Vasıflı işçilerin karmaşık işlerde grup halinde çalışmayı tercih etmekte iken deneyimli işçiler bireysel olarak çalışmayı tercih etmiştir. Bu iki durumun motivasyon, iş tatmini ve performansı arttırdığı tespit edilmiştir.

Jelacic (2011)'de ekonomik kriz döneminde Hırvatistan'da bulunan odun işleme ve mobilya imalatında çalışan işçilerin motivasyonu üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir. Yaptığı çalışmada, şirket yönetiminin çalışanların güvenliğini ve karşılıklı ilişkilerini güvence altına almaya oldukça önem verdiği tespit edilmiştir. Çalışmada, işçileri en çok motive eden faktörün iş güvenliğinin ardından ücret olduğu tespit edilmiştir.

Jayasuriya ve diğerleri (2017)'de Sri Lanka'da bulunan fanyans imalatı alanında hizmet gösteren firmanın çalışanları üzerinde motivasyonu etkileyen faktörleri incelemiştir. Çalışma 65 kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmada işçi üretkenliğinde motivasyonun doğrudan etkilediği olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonucunda ise maaşın ve kazancın işçi motivasyonunda en etkili faktörler

olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlere ek olarak ise iş güvenliği ve çalışanların arasındaki ilişkinin de etkili olduğu belirtilmiştir.

Edlund ve Nilsson (2007)'de, İsveç'te bulunan orta ve küçük boy işletmelerinde işçi motivasyon sorunlarını en iyi şekilde anlamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma da işçilerin cinsiyetleri ve yaşlarına ilişkin farklılıklar ve işçileri motive etmek için kullanılan faktörler üzerine odaklanmıştır. Çalışma nitel bir çalışma olarak tasarlanmış ve örnek olay metodu kullanılarak iki firma ile görüşme sağlanmıştır. Çalışmanın sonucunda motivasyonun oldukça bireysel olduğu ve yöneticiler için işçi motivasyonunun oldukça zor bir iş olduğu belirlenmiştir. İşçileri dış faktörlerden ziyade iç faktörlerin motive ettiği gözlenmiştir. Yaş ve cinsiyet farklılıkları ile ilgili yöneticilerin motivasyon çalışması bulunmadığı tespit edilmiştir.

David (2014)'de, Gana'da bulunan bes imalat işletmelerindeki işçilerin performansında motivasyonun etkisini incelemiştir. Çalışma 120 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma da işçilerin işlerinde motive olduğunu ve performanslarıyla tatmin oldukları belirlenmiştir. Bu durumun işletmeden ayrılma oranını düşmesine sebep olduğuna değinilmiştir. Ayrıca eğer işçi motive değilse bu durumun performansını etkilediğine değinilmiştir. İş tatminini azaltan ve işletmeden ayrılmaya işyeri şiddeti, yaralanma, uzun süreli çalışma, gece vardiyası vb. faktörlerin sebep olduğu savunulmuştur.

Emeka ve diğerleri (2015)'de Nijerya'da seçilmiş imalat işletmelerinde organizasyonel performansın işçi motivasyonuna etkisini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma bir organizasyonda işçilere verilen dışsal motivasyon faktörleri işçi performansında oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu açıklamıştır. Ayrıca Adams'ın eşitlik teorisinde olduğu gibi ücretlendirmedeki adaletin işçiyi yüksek performans ile üretme eğilimine yönlendirdiği vurgulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre işçiler kendilerini tatmin ve motive eden prosedürler ve ödeme planlarının geliştirilmesi için yönetime sürekli bir davet içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Örücü ve Kanbur (2008)'de Yaptığı çalışmada, hizmet ve endüstri sektöründe çalışan işgörenlerin performans ve verimliliği üzerinde örgütsel – yönetsel motivasyon araçlarının etkisi incelenmiştir. Anket formu yöntemiyle elde

edilen veriler analiz edilerek, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının çalışanların verimliliği üzerinde etkin bir rol oynadığını ancak performansa yönelik bir etkisi olmadığı sonucuna erişilmiştir.

Onay ve Ergüden (2011)'de Örücü ve Kanbur'un yapmış olduğu çalışmanın bir benzerini gerçekleştirmişlerdir. Sosyal Güvenlik Kurumu'nda çalışan işgörenlerin performansı ve verimliliği üzerinde yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarının etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda motivasyon araçlarının hem performansı hem de verimliliği etkilediği tespit edilmiştir.

Senel ve diğerleri (2012)'de kamu ve özel banka çalışanlarının motivasyon düzeylerini karşılaştırmalı olarak inceleyen bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya kamu ve özel banka çalışanlarından 116 kişi katılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgüt yapısı olarak farklılık göstermesine rağmen kamu ve özel banka çalışanları üzerinde motivasyonları etkileyen faktörlerin benzerlik gösterdiği ortaya konulmuştur. Psiko – sosyal faktörler ile örgütsel – yönetsel faktörlerin banka çalışanlarının motivasyonu artırma noktasında etkili olduğu gözlemlenmiştir.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, araştırmanın amacına uygun şekilde ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli şartların düzenlenmesidir. Söz konusu şartların düzenlenmesinde ise kullanılan iki temel yaklaşım deneme ve tarama modelleridir. Var olan durumun ortaya koyulmasını tarama modelleri ile sağlamaktadır (Balcı, 2006).

Araştırma, Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin, işgören devir hızının iş motivasyonuna etkisini belirlemeyi amaçladığından tarama modelindedir. Ayrıca araştırmada Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin demografik ve sektörde çalışma özelliklerinin farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için ilişkisel tarama modeli de kullanılmıştır. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha fazla değişken arasında değişimin varlığı ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2008: 77).

Araştırmada veri toplamak için anket formu kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında öncelikle işgörendevri ve motivasyon ile ilgili ulusal ve uluslararası yazın taranmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalar da gözden geçirilerek, bir taslak anket oluşturulmuştur.

H1: İşgören devir hızı ve alt boyutları ile motivasyon ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon ve b) işgörendevri düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon ve b) işgörendevri düzeyleri yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon ve b) işgörendevri düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon ve b) işgörendevri düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon ve b) işgörendevri düzeyleri aylık gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon ve b) işgörendevri düzeyleri çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon b) işgören devri düzeyleri çalışanların konumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon b) işgören devri düzeyleri işi ile ilgili eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin a) motivasyon b) işgören devri düzeyleri çalışma şekline göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Fast Food işletmelerinde çalışan bireylerin İşgören Devirleri İş Motivasyonlarını yordamaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Çalışmanın evreni Bursa, Ankara ve İzmir illerindeki 47 fastfood işletmesinde bulunan toplam 1037 işgörendir. Araştırmanın örnekleme ise, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen 524 işgörenden oluşmaktadır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında işgören devri ve iş motivasyon ölçekleri kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili geçerlik ve güvenilirlik bilgileri aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.3.1. İşgören Devir Hızı Ölçeği**

Öncelikle ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. KMO değeri 0,63 olarak bulunmuştur. Bu örneklem büyüklüğünün düşük düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett'in küresellik testi sonucuna göre ise veriler çoklu normal dağılım göstermektedir ( $p < .01$ ). Yapılan AFA sonucunda 4, 5, 10 ve 14. maddeler faktör yük değeri .32'nin altında olduğu için çıkarılmıştır. Ölçek üç boyutlu yapıyı destekler niteliktedir. Maddelere ait faktör yük değerleri Çizelge 2'de verilmiştir.

**Çizelge2.İşgören Devir Hızı Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri**

| Faktör | Güven | Çalışma Şartları | Yönetim |
|--------|-------|------------------|---------|
| M13    | 0,93  |                  |         |
| M11    | 0,92  |                  |         |
| M12*   | 0,55  |                  |         |
| M7     |       | 0,71             |         |
| M6     |       | 0,68             |         |
| M9     |       | 0,67             |         |
| M8     |       | 0,55             |         |
| M3     |       |                  | 0,73    |
| M2     |       |                  | 0,69    |
| M1     |       |                  | 0,68    |

\*: Madde ters kodlanmıştır.

Çizelgeye göre ölçekte 10 madde ve üç boyut bulunmaktadır. Güven ve Yönetim boyutlarında üçer, Çalışma Şartları boyutunda ise dört madde bulunmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0,55 ile 0,93 arasında değişmektedir. Üç boyut birlikte varyansın %54,50'sini açıklamaktadır. Güven boyutu %21,46'sını, Çalışma Şartları boyutu %18,06'sını ve Yönetim boyutu ise %14,98'ini açıklamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach'ın alpha değeri hesaplanmıştır. Alpha değeri 0,67 olarak hesaplanmıştır. Ölçekler için kabul edilebilir değer 0,70 olarak kabul edilmektedir. Ölçek için hesaplanan değer 0,70'in altındadır. Değerin bu şekilde çıkmasının önemli bir nedeni madde sayısının az olması olabilir. Ölçekten elde edilen öz değer grafiği Şekil 15'da verilmiştir.

### 3.3.2. İş Motivasyonu Ölçeği

Öncelikle ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. KMO değeri 0,62 olarak bulunmuştur. Bu örneklem büyüklüğünün düşük düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett'in küresellik testi sonucuna göre ise veriler çoklu normal dağılım göstermektedir ( $p < .01$ ). Yapılan AFA sonucunda beş faktörlü yapı oluşmuştur. Daha önce Çivilidağ ve Şekercioğlu () altı faktörlü yapı olarak bulmuşlardır. Ancak bu çalışmada motive

olmama ve kişisel düzenleme boyutları bir boyut altında toplanmışlardır. Bu çalışmada Çivilidağ ve Şekercioğlu'nun () çalışmasında Motive Olmama olarak adlandırılan boyuttaki maddeler ters kodlanmış ve Motive Olma olarak adlandırılmıştır. Ölçek beş boyutlu yapıyı destekler niteliktedir. Maddelere ait faktör yük değerleri Çizelge3'te verilmiştir.

**Çizelge3. İş Motivasyonu Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri**

|     | Motive olma ve kişisel düzenleme | İçe yansıtılan düzenleme | Dışsal düzenleme - Sosyal | Dışsal düzenleme - Maddesel | İçsel motivasyon |
|-----|----------------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|
| M8  | 0,70                             |                          |                           |                             |                  |
| M12 | 0,66                             |                          |                           |                             |                  |
| M3* | 0,63                             |                          |                           |                             |                  |
| M1* | 0,53                             |                          |                           |                             |                  |
| M5* | 0,46                             |                          |                           |                             |                  |
| M10 | 0,45                             |                          |                           |                             |                  |
| M18 |                                  | 0,81                     |                           |                             |                  |
| M16 |                                  | 0,73                     |                           |                             |                  |
| M14 |                                  | 0,67                     |                           |                             |                  |
| M9  |                                  |                          | 0,78                      |                             |                  |
| M11 |                                  |                          | 0,72                      |                             |                  |
| M7  |                                  |                          | 0,50                      |                             |                  |
| M15 |                                  |                          |                           | 0,65                        |                  |
| M17 |                                  |                          |                           | 0,52                        |                  |
| M13 |                                  |                          |                           | 0,51                        |                  |
| M4  |                                  |                          |                           |                             | 0,62             |
| M2  |                                  |                          |                           |                             | 0,55             |
| M6  |                                  |                          |                           |                             | 0,51             |

\*: Maddeler ters kodlanmıştır.

Çizelgeye göre ölçekte 18 madde ve beş boyut bulunmaktadır. Motive olma ve kişisel düzenleme boyutunda altı, diğer boyutlarda üçer madde bulunmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri 0,45 ile 0,81 arasında değişmektedir. Beş boyut birlikte varyansın %45,55'ini açıklamaktadır. Motive olma ve kişisel düzenleme boyutu %15,27'sini, İçe yansıtılan düzenleme boyutu %9,26'sını, Dışsal düzenleme

– Sosyal boyutu %7,40’ını, Dışsal düzenleme – Maddesel boyutu %7,07’sini ve İçsel motivasyon boyutu ise %6,55’ini açıklamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach’ın alpha değeri hesaplanmıştır. Alpha değeri 0,60 olarak hesaplanmıştır. Ölçekler için kabul edilebilir değer 0,70 olarak kabul edilmektedir. Ölçek için hesaplanan değer 0,70’in altındadır. Ölçekten elde edilen öz değer grafiği Şekil 16’da verilmiştir.

### 3.4. Araştırma Verilerinin Toplanma Teknikleri ve Analizi

Araştırma kapsamında veriler Ankara, İzmir ve Bursa illerinde bulunan 47 fastfood işletmesinde bulunan 1037 çalışan arasından rastgele seçilmiş 526 kişiye yapılan anket sonucunda toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 25 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normallik testi sonucu Çizelge4’te verilmiştir.

**Çizelge4. Sporda Güdülenme Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi Sonuçları**

|                        | DH TOPLAM | DH YÖNETİM | DH ŞARTLAR | DH GÜVEN | İM TOPLAM | İM MOTIVE | KİŞİSEL<br>İM İÇSEL | MOTİVASYON<br>İM DIŞSAL | SOSYAL<br>İM İÇE | YANSITAN | İM DIŞSAL<br>MADDESEİ |
|------------------------|-----------|------------|------------|----------|-----------|-----------|---------------------|-------------------------|------------------|----------|-----------------------|
| n                      | 526       | 526        | 526        | 526      | 526       | 526       | 526                 | 526                     | 526              | 526      | 526                   |
| $\bar{X}$              | 3,33      | 3,16       | 3,51       | 3,29     | 3,24      | 3,48      | 2,72                | 3,30                    | 3,71             | 2,76     | 2,76                  |
| S                      | 0,52      | 0,79       | 0,74       | 0,75     | 0,39      | 0,64      | 0,69                | 0,81                    | 0,78             | 0,71     | 0,71                  |
| Median                 | 3,36      | 3,00       | 3,50       | 3,50     | 3,22      | 3,50      | 2,67                | 3,33                    | 3,67             | 2,67     | 2,67                  |
| Minimum                | 1,64      | 1,00       | 1,00       | 1,25     | 2,22      | 1,67      | 1,00                | 1,00                    | 1,33             | 1,00     | 1,00                  |
| Maksimum               | 4,64      | 5,00       | 5,00       | 4,75     | 4,44      | 5         | 4,67                | 5,00                    | 5,00             | 4,67     | 4,67                  |
| Kolmogorov<br>-Smirnov | 0,07      | 0,12       | 0,10       | 0,14     | 0,06      | 0,11      | 0,11                | 0,11                    | 0,12             | 0,14     | 0,14                  |
| P                      | 0,00      | 0,00       | 0,00       | 0,00     | 0,00      | 0,00      | 0,00                | 0,00                    | 0,00             | 0,00     | 0,00                  |
| Çarpıklık              | -0,10     | 0,04       | -0,30      | -0,50    | -0,01     | -0,40     | 0,29                | -0,25                   | -0,55            | 0,35     | 0,35                  |
| Basıklık               | -0,29     | -0,61      | -0,18      | -0,49    | 0,00      | -0,17     | -0,02               | -0,51                   | 0,15             | -        | -                     |

Çizelge incelendiğinde, Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre hiçbir puan ortalaması normal dağılım göstermemektedir ( $p < .05$ ). Ancak sadece bu test sonucuna göre karar verilmemektedir. Çarpıklık, basık değerleri ile histogram

grafikleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında olduğu ve normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği bulunmuştur. Bu durumda tüm puan ortalamalarının normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında verileri analiz etmede betimsel istatistikler (ortalama, standart sapma, vb), ilişkisiz örneklem t testi, İlişkisiz ölçümlerde tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA), LSD post-hoc testi, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Elde edilen puanlar için öncelikle (Son kategori – İlk kategori) / Kategori sayısı formülünden yararlanarak adım hesaplanmıştır. Formülde değerler yerien konulduğunda  $(5-1) / 5 = 0.80$  adım değeri bulunmuştur. Ölçeklerden elde edilen puan ortalamalarının nasıl değerlendirileceği ile ilgili ölçüt değerler Çizelge5'te verilmiştir.

**Çizelge5. Ölçekten Elde Edilen Ortalama İçin Ölçütler**

| <b>Ortalama</b> | <b>Karar</b>            |
|-----------------|-------------------------|
| 1.00-1.80       | Kesinlikle Katılmıyorum |
| 1.81-2.60       | Katılmıyorum            |
| 2.61-3.40       | Kararsızım              |
| 3.41-4.20       | Katılıyorum             |
| 4.21-5.00       | Kesinlikle Katılıyorum  |

Çizelge incelendiğinde 2.60'a kadar ortalamanın katılımcıların katılmadıkları, 3.41 ve üzerinde elde edilen ortalamanın ise katılımcıların katıldıklarını gösterdiği görülmektedir.

## 4.BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmadan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

### 4.1. Araştırma Verilerinin Analizi

#### 4.1.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi demografik verileri değerlendirildiğinde; katılımcıların çoğunun (%63,9, n=336) erkek, yarısından fazlasının (%58'8, n=283) 26-35 yaş aralığında, yaklaşık yarısının (%50,2, n=264) lise mezunu ve yarısından fazlasının (%59,7, n=314) 2000-4000TL gelirininde olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

|                      |                   | Sıklık (n) | Yüzde      | Birikimli Yüzde |
|----------------------|-------------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Cinsiyet</b>      | Kadın             | 190        | 36,1       | 2,5             |
|                      | Erkek             | 336        | 63,9       | 38,4            |
| <b>Medeni Durum</b>  | Evli              | 82         | 15,6       | 92,2            |
|                      | Bekar             | 444        | 84,4       | 98,3            |
| <b>Yaş</b>           | 18 yaşından küçük | 13         | 2,5        | 1,5             |
|                      | 18-25 yaş arası   | 189        | 35,9       | 35,3            |
|                      | 26-35 yaş arası   | 283        | 53,8       | 94,0            |
|                      | 36-45 yaş arası   | 32         | 6,1        | 97,8            |
|                      | 46 yaş ve üzeri   | 9          | 1,7        | 100,0           |
| <b>Eğitim Düzeyi</b> | İlköğretim        | 30         | 5,7        | 5,7             |
|                      | Lise              | 264        | 50,2       | 55,9            |
|                      | Üniversite        | 197        | 37,5       | 93,3            |
|                      | Lisansüstü        | 35         | 6,7        | 100,0           |
| <b>Gelir Düzeyi</b>  | 2000 TL den az    | 191        | 36,3       | 36,3            |
|                      | 2000-4000 TL      | 314        | 59,7       | 96,0            |
|                      | 4001-6000 TL      | 21         | 4,0        | 100,0           |
| <b>Toplam</b>        |                   | <b>526</b> | <b>100</b> |                 |

#### 4.1.2. Araştırma Alanına İlişkin Bulgular

Katılımcıların alışma durumları ile ilgili verilerin analizinde frekans ve yüzde hesaplanmış ve izelge 7’de verilmiştir.

**izelge2. Araştırmaya Katılanların alışma Durumları ile İlgili Verilerin Analizi**

|                                  |                 | Sıklık (n) | Yüzde      | Birikimli Yüzde |
|----------------------------------|-----------------|------------|------------|-----------------|
| <b>alışma</b>                   | Ekip yesi      | 426        | 81,0       | 81,0            |
|                                  | Vardiya         | 78         | 14,8       | 95,8            |
| <b>Pozisyonu</b>                 | Restoran Müdürü | 20         | 3,8        | 99,6            |
|                                  | Diğer           | 2          | ,4         | 100,0           |
| <b>İş ile ilgili</b>             | Evet            | 36         | 6,8        | 6,8             |
| <b>Eğitim Alma</b>               | Hayır           | 490        | 93,2       | 100,0           |
| <b>İş yerinde çalışma süresi</b> | 1 yıldan az     | 86         | 16,3       | 16,3            |
|                                  | 1-3 yıl arası   | 269        | 51,1       | 67,5            |
|                                  | 4-7 yıl arası   | 120        | 22,8       | 90,3            |
|                                  | 7 yıldan fazla  | 51         | 9,7        | 100,0           |
| <b>Sektörde alışma süresi</b>   | 1 yıldan az     | 62         | 11,8       | 11,8            |
|                                  | 1-3 yıl arası   | 263        | 50,0       | 61,8            |
|                                  | 4-7 yıl arası   | 157        | 29,8       | 91,6            |
|                                  | 7 yıldan fazla  | 44         | 8,4        | 100,0           |
| <b>alışma düzeni</b>            | sabit mesai     | 5          | 1,0        | 1,0             |
|                                  | vardiyalı       | 521        | 99,0       | 100,0           |
| <b>alışma Biçimi</b>            | Full-Time       | 329        | 62,5       | 62,5            |
|                                  | Part-Time       | 197        | 37,5       | 100,0           |
|                                  | <b>Toplam</b>   | <b>526</b> | <b>100</b> |                 |

Araştırmaya katılanların; çalışma pozisyonu, iş ile ilgili eğitim alma durumu, iş yerinde ve sektörde çalışma süresi, çalışma düzeni, çalışma biçimi değerlendirildiğinde; beşte dörtten fazlasının (%81, n=426) ekip yesi olduğu, çok büyük bir çoğunluğunun (%93,2, n=490) işi ile ilgili eğitim almadığı, yarıdan fazlasının (%51,1, n=269) iş yerinde 1-3 yıl arasında çalıştığı, yarısının (%50, n=263) sektörde 1-3 yıl arasında çalıştığı, çok büyük bir çoğunluğunun (%99,



n=521) vardiyalı olarak çalıştığı ve çoğunluğunun (%62,5, n = 329) çalışma biçiminin Full-Time (tam zamanlı) olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların ölçeklere ne düzeyde katıldıklarını belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Çizelge 6'daki ölçütlerle karşılaştırılarak karar verilmiştir. Sonuç Çizelge 8 ve Çizelge 9'da verilmiştir.

### Çizelge3.İşgören Devir Hızı Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanların Değerlendirilmesi

| İşgören Devir Hızı Ölçeği ve Alt Boyutları | n   | Ortalama* | Standart Sapma | Karar      |
|--|-----|-----------|----------------|------------|
| Çalışma şartları ve koşulları              | 526 | 2,897     | ,6470          | Kararsızım |
| Yönetimsel unsurlar                        | 526 | 3,061     | ,6313          | Kararsızım |
| Güven duygusu                              | 526 | 2,953     | ,6208          | Kararsızım |
| <b>İşgören Devir Hızı (genel)</b>          | 526 | 2,980     | ,4101          | Kararsızım |

5'li Likert Ölçeği 1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum

İşgören Devir Hızı ölçeğine verilen cevaplar değerlendirildiğinde, hem işgören devir hızı ölçeği genel hem de alt boyutları için ortalama puanların "Kararsızım" düzeyinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama puan "Yönetimsel Unsurlar" alt boyutunda bulunmuştur. En düşük ortalama puan ise; "Çalışma Şartları ve Koşulları" alt boyutunda elde edilmiştir. Ancak sadece betimsel istatistikler incelenerek farkın anlamlı olup olmadığı konusunda görüş ifade edilemez.

### Çizelge4. İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Ortalama Puanların Değerlendirilmesi

| İş Motivasyonu Ölçeği ve n | Ortalama | Standart | Karar |                 |
|----------------------------|----------|----------|-------|-----------------|
| Kişisel düzenleme          | 526      | 3,198    | ,7400 | Kararsızım      |
| Dışsal düzenleme-maddesel  | 526      | 2,881    | ,7138 | Kararsızım      |
| Dışsal düzenleme-sosyal    | 526      | 3,179    | ,8644 | Kararsızım      |
| Motive olmama              | 526      | 1,781    | ,5423 | Hiç katılmıyoru |
| İçe yansıtılan düzenleme   | 526      | 3,709    | ,6486 | Kararsızım      |
| İçsel motivasyon           | 526      | 2,630    | ,7078 | Kararsızım      |

**Çizelge 9 Devam**

|                           |     |       |       |            |
|---------------------------|-----|-------|-------|------------|
| <b>Motivasyon (genel)</b> | 526 | 2,896 | ,3151 | Kararsızım |
|---------------------------|-----|-------|-------|------------|

5’li Likert Ölçeği 1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5 Kesinlikle Katılıyorum

İş Motivasyonu ölçeğine verilen cevaplar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama puan “İçe Yansıtılan Düzenleme” alt boyutunda bulunmuştur. En düşük ortalama puan ise; “Motive Olmama” alt boyutunda elde edilmiştir. Ancak farkın anlamlı olup olmadığı sadece betimsel istatistiklere bakılarak söylenemez. Çizelgeye göre ölçeğin genelinden ve motive olmama hariç diğer alt boyutlarından elde edilen ortalamalar katılımcıların orta düzeyde katıldıklarını göstermektedir. Motive olmama boyutuna ise hiç katılmamaktadırlar.

#### 4.1.3. T-Testi Sonuçları

T testi sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biridir. İki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit amacıyla yapılan bir analiz yöntemidir.

#### • Katılımcıların A) Motivasyon ve B) İşgören Devri Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların işgören devir hızı ve alt boyutlarından elde ettikleri ortalama puanların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge 10’da verilmiştir.

#### Çizelge 5. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                          | Cinsiyet | n   | Ort. | SS. | sd  | t    | p    |
|-----------------------------------|----------|-----|------|-----|-----|------|------|
| <b>İşgören Devir Hızı (Genel)</b> | Kadın    | 190 | 3,34 | ,53 | 524 | 0,31 | ,759 |
|                                   | Erkek    | 336 | 3,33 | ,52 |     |      |      |
| Yönetim                           | Kadın    | 190 | 3,18 | ,85 | 524 | 0,47 | ,636 |
|                                   | Erkek    | 336 | 3,15 | ,77 |     |      |      |
| Şartlar                           | Kadın    | 190 | 3,51 | ,74 | 524 | 0,06 | ,954 |
|                                   | Erkek    | 336 | 3,51 | ,73 |     |      |      |
| Güven                             | Kadın    | 190 | 3,29 | ,76 | 524 | 0,16 | ,876 |
|                                   | Erkek    | 336 | 3,28 | ,75 |     |      |      |

sd = serbestlik derecesi

Araştırmaya katılımcıların işgören devir hızı ortalama puanları cinsiyete göre değerlendirildiğinde; alt boyutlar ve genel ortalama açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ). Buna göre katılımcıların işgören devir hızı ve alt boyutlarından elde edilen ortalamaları arasındaki fark şanstın kaynaklanmaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar işgören devir hızı ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları düzeylerinin cinsiyete göre ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Çizelge 11’de verilmiştir.

**Çizelge6.Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar                      | Cinsiyet | n   | Ort.   | SS.    | sd  | t     | p*   |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|-------------------------------|----------|-----|--------|--------|-----|-------|------|----------------|-------|-----|--------|--------|-----|-------|------|-------|-----|--------|--------|----------------|-------|-----|--------|--------|-----|-------|------|-------|-----|--------|--------|----------------|-------|-----|--------|--------|-----|-------|------|-------|-----|--------|--------|----------------|-------|-----|--------|--------|-----|-------|------|-------|-----|--------|--------|----------|-------|-----|--------|--------|-----|-------|------|
| <b>İş Motivasyonu (Genel)</b> | Kadın    | 190 | 3,2102 | ,40741 | 524 | -1,31 | ,193 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|                               | Erkek    | 336 | 3,2563 | ,37801 |     |       |      | Kişisel        | Kadın | 190 | 3,4807 | ,64941 | 524 | 0,01  | ,993 | Erkek | 336 | 3,4802 | ,63057 | İçsel          | Kadın | 190 | 2,6667 | ,74496 | 524 | -1,31 | ,191 | Erkek | 336 | 2,7480 | ,64851 | Sosyal         | Kadın | 190 | 3,2667 | ,82737 | 524 | -0,62 | ,535 | Erkek | 336 | 3,3125 | ,80662 | İçe yansıtılan | Kadın | 190 | 3,6667 | ,82295 | 524 | -0,89 | ,376 | Erkek | 336 | 3,7292 | ,75072 | Maddesel | Kadın | 190 | 2,7000 | ,72135 | 524 | -1,37 | ,172 |
| Kişisel                       | Kadın    | 190 | 3,4807 | ,64941 | 524 | 0,01  | ,993 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|                               | Erkek    | 336 | 3,4802 | ,63057 |     |       |      | İçsel          | Kadın | 190 | 2,6667 | ,74496 | 524 | -1,31 | ,191 | Erkek | 336 | 2,7480 | ,64851 | Sosyal         | Kadın | 190 | 3,2667 | ,82737 | 524 | -0,62 | ,535 | Erkek | 336 | 3,3125 | ,80662 | İçe yansıtılan | Kadın | 190 | 3,6667 | ,82295 | 524 | -0,89 | ,376 | Erkek | 336 | 3,7292 | ,75072 | Maddesel       | Kadın | 190 | 2,7000 | ,72135 | 524 | -1,37 | ,172 | Erkek | 336 | 2,7877 | ,69724 |          |       |     |        |        |     |       |      |
| İçsel                         | Kadın    | 190 | 2,6667 | ,74496 | 524 | -1,31 | ,191 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|                               | Erkek    | 336 | 2,7480 | ,64851 |     |       |      | Sosyal         | Kadın | 190 | 3,2667 | ,82737 | 524 | -0,62 | ,535 | Erkek | 336 | 3,3125 | ,80662 | İçe yansıtılan | Kadın | 190 | 3,6667 | ,82295 | 524 | -0,89 | ,376 | Erkek | 336 | 3,7292 | ,75072 | Maddesel       | Kadın | 190 | 2,7000 | ,72135 | 524 | -1,37 | ,172 | Erkek | 336 | 2,7877 | ,69724 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
| Sosyal                        | Kadın    | 190 | 3,2667 | ,82737 | 524 | -0,62 | ,535 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|                               | Erkek    | 336 | 3,3125 | ,80662 |     |       |      | İçe yansıtılan | Kadın | 190 | 3,6667 | ,82295 | 524 | -0,89 | ,376 | Erkek | 336 | 3,7292 | ,75072 | Maddesel       | Kadın | 190 | 2,7000 | ,72135 | 524 | -1,37 | ,172 | Erkek | 336 | 2,7877 | ,69724 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
| İçe yansıtılan                | Kadın    | 190 | 3,6667 | ,82295 | 524 | -0,89 | ,376 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|                               | Erkek    | 336 | 3,7292 | ,75072 |     |       |      | Maddesel       | Kadın | 190 | 2,7000 | ,72135 | 524 | -1,37 | ,172 | Erkek | 336 | 2,7877 | ,69724 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
| Maddesel                      | Kadın    | 190 | 2,7000 | ,72135 | 524 | -1,37 | ,172 |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |
|                               | Erkek    | 336 | 2,7877 | ,69724 |     |       |      |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |                |       |     |        |        |     |       |      |       |     |        |        |          |       |     |        |        |     |       |      |

Araştırmaya katılanların iş motivasyonu ve alt boyutları ortalama puanları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Ortalamalar arasında ortaya çıkan farklar şanstın kaynaklanmaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar iş motivasyonu ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir.

**• Katılımcıların A) Motivasyon ve B) İşgören Devri Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonucu Çizelge 12’de verilmiştir.

**Çizelge7. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar                          | Medeni Durum | n   | Ort.   | SS.    | sd  | t    | p    |
|-----------------------------------|--------------|-----|--------|--------|-----|------|------|
| <b>İşgören Devir Hızı (Genel)</b> | Evli         | 82  | 3,4302 | ,55123 | 524 | 1,83 | ,069 |
|                                   | Bekar        | 444 | 3,3153 | ,51832 |     |      |      |
| Yönetim                           | Evli         | 82  | 3,3211 | ,83714 | 524 | 1,97 | ,050 |
|                                   | Bekar        | 444 | 3,1329 | ,78971 |     |      |      |
| Şartlar                           | Evli         | 82  | 3,6159 | ,74141 | 524 | 1,44 | ,150 |
|                                   | Bekar        | 444 | 3,4882 | ,73585 |     |      |      |
| Güven                             | Evli         | 82  | 3,3262 | ,76142 | 524 | 0,52 | ,605 |
|                                   | Bekar        | 444 | 3,2793 | ,75271 |     |      |      |

sd = serbestlik derecesi

Araştırmaya katılımcıların işgören devir hızı ortalama puanları medeni duruma göre değerlendirildiğinde; alt boyutlar ve genel ortalama açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ). Buna göre katılımcıların işgören devir hızı ve alt boyutlarından elde edilen ortalamaları arasındaki fark şanstın kaynaklanmaktadır. Evli ve bekar katılımcılar işgören devir hızı ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları düzeylerinin medeni duruma göre ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Çizelge 13'te verilmiştir.

### Çizelge13. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Medeni Duruma Göre Değerlendirilmesi

| Boyutlar                      | Medeni Durum | n   | Ort.   | SS.    | sd  | t | p*   |
|-------------------------------|--------------|-----|--------|--------|-----|---|------|
| <b>İş Motivasyonu (Genel)</b> | Evli         | 82  | 3,2283 | ,37670 | 524 | - | 0,29 |
|                               | Bekar        | 444 | 3,2417 | ,39176 |     |   |      |
| Kişisel                       | Evli         | 82  | 3,4329 | ,58903 | 524 | - | 0,73 |
|                               | Bekar        | 444 | 3,4891 | ,64550 |     |   |      |
| İçsel                         | Evli         | 82  | 2,6667 | ,60178 | 524 | - | 0,75 |
|                               | Bekar        | 444 | 2,7282 | ,69986 |     |   |      |
| Sosyal                        | Evli         | 82  | 3,3577 | ,89163 | 524 | - | 0,75 |
|                               | Bekar        | 444 | 3,2845 | ,79903 |     |   |      |
| İçe yansıtılan                | Evli         | 82  | 3,5976 | ,73654 | 524 | - | 1,38 |
|                               | Bekar        | 444 | 3,7267 | ,78383 |     |   |      |
| Maddesel                      | Evli         | 82  | 2,8821 | ,80699 | 524 | - | 1,76 |
|                               | Bekar        | 444 | 2,7327 | ,68496 |     |   |      |

Araştırmaya katılanların iş motivasyonu ve alt boyutları ortalama puanları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Ortalamalar

arasında ortaya çıkan farklar şanstın kaynaklanmaktadır. Evli ve bekar katılımcılar iş motivasyonu ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir.

**• Katılımcıların A) Motivasyon B) İşgören Devri Düzeylerinin İş İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Katılımcıların işgören devir hızı ve alt boyutlarından elde ettikleri ortalama puanların işi ile ilgili özel eğitim alma durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge14’te verilmiştir.

**Çizelge8. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların İş İle İlgili Eğitim Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması**

| Boyutlar                   | Eğitim | n   | Ort.   | SS.    | sd  | t    | p    |
|----------------------------|--------|-----|--------|--------|-----|------|------|
| İşgören Devir Hızı (Genel) | Hayır  | 490 | 3,4293 | ,61757 | 524 | 1,14 | ,255 |
|                            | Evet   | 36  | 3,3262 | ,51725 |     |      |      |
| Yönetim                    | Hayır  | 490 | 3,2500 | ,91677 | 524 | 0,68 | ,495 |
|                            | Evet   | 36  | 3,1558 | ,79076 |     |      |      |
| Şartlar                    | Hayır  | 490 | 3,5417 | ,69308 | 524 | 0,28 | ,777 |
|                            | Evet   | 36  | 3,5056 | ,74124 |     |      |      |
| Güven                      | Hayır  | 490 | 3,4514 | ,87387 | 524 | 1,36 | ,174 |
|                            | Evet   | 36  | 3,2745 | ,74352 |     |      |      |

sd = serbestlik derecesi

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı ortalama puanları işleri ile ilgili eğitim alma durumlarına göre değerlendirildiğinde; alt boyutlar ve genel ortalama açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0.05$ ). Buna göre katılımcıların işgören devir hızı ve alt boyutlarından elde edilen ortalamaları arasındaki fark şanstın kaynaklanmaktadır. Eğitim alan ve almayan katılımcılar işgören devir hızı ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları düzeylerinin eğitim alma durumlarına göre ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Çizelge15’te verilmiştir.

**Çizelge9. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar                      | Eğitim | n   | Ort.   | SS.    | sd  | t     | p*   |
|-------------------------------|--------|-----|--------|--------|-----|-------|------|
| <b>İş Motivasyonu (Genel)</b> | Hayır  | 490 | 3,2901 | ,48959 | 524 | 0,81  | ,421 |
|                               | Evet   | 36  | 3,2359 | ,38107 |     |       |      |
| Kişisel                       | Hayır  | 490 | 3,4259 | ,86597 | 524 | -0,53 | ,596 |
|                               | Evet   | 36  | 3,4844 | ,61765 |     |       |      |
| İçsel                         | Hayır  | 490 | 2,7593 | ,65033 | 524 | 0,37  | ,713 |
|                               | Evet   | 36  | 2,7156 | ,68837 |     |       |      |
| Sosyal                        | Hayır  | 490 | 3,3796 | ,91946 | 524 | 0,64  | ,523 |
|                               | Evet   | 36  | 3,2898 | ,80608 |     |       |      |
| İççe yansıtılan               | Hayır  | 490 | 3,7593 | ,79527 | 524 | 0,42  | ,674 |
|                               | Evet   | 36  | 3,7027 | ,77674 |     |       |      |
| Maddesel                      | Hayır  | 490 | 2,9907 | ,82994 | 524 | 2,07  | ,039 |
|                               | Evet   | 36  | 2,7388 | ,69455 |     |       |      |

Araştırmaya katılanların maddesel alt boyutu puan ortalamaları işleri ile ilgili eğitim alma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte ( $p < 0.05$ ), iş motivasyonu ve diğer alt boyutları ortalama puanları ise eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Maddesel boyutu için eğitim almayanların ortalaması ( $\bar{X} = 2,99$ ), eğitim alanların ortalamasından ( $\bar{X} = 2,74$ ) daha yüksektir.

**• Katılımcıların A) Motivasyon B) İşgören Devri Düzeyleri Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması**

Katılımcıların işgören devir hızı ve alt boyutlarından elde ettikleri ortalama puanların çalışma şekline göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ilişkisiz örneklem t testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge16'da verilmiştir.

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı ortalama puanları çalışma şekline göre değerlendirildiğinde; Şartlar alt boyutu için anlamlı farklılık bulunurken ( $p < .05$ ), ölçek geneli ve diğer alt boyutlar için anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > .05$ ). Şartlar boyutu için Part-time çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,62$ ), full-time çalışanların ortalamasından ( $\bar{X} = 3,44$ ) daha yüksektir. Katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutları düzeylerinin çalışma şekline göre ilişkisiz örneklem t testi sonuçları Çizelge 17'de verilmiştir.

**Çizelge10. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Şekline Göre Karşılaştırılması**

| Boyutlar                   | Çalışma Şekli | n   | Ortalama | Standart Sapma | sd  | t     | p    |
|----------------------------|---------------|-----|----------|----------------|-----|-------|------|
| İşgören Devir Hızı (Genel) | Full-time     | 329 | 3,2990   | ,53945         | 524 | -1,94 | ,053 |
|                            | Part-time     | 197 | 3,3904   | ,49517         |     |       |      |
| Yönetim                    | Full-time     | 329 | 3,1824   | ,81723         | 524 | 0,75  | ,456 |
|                            | Part-time     | 197 | 3,1286   | ,76956         |     |       |      |
| Şartlar                    | Full-time     | 329 | 3,4438   | ,75498         | 524 | -2,60 | ,010 |
|                            | Part-time     | 197 | 3,6155   | ,69596         |     |       |      |
| Güven                      | Full-time     | 329 | 3,2416   | ,76691         | 524 | -1,77 | ,077 |
|                            | Part-time     | 197 | 3,3617   | ,72639         |     |       |      |

sd = serbestlik derecesi

**Çizelge11. Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Şekline Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar               | Çalışma Şekli | n   | Ortalama | Standart Sapma | sd  | t    | p*   |
|------------------------|---------------|-----|----------|----------------|-----|------|------|
| İş Motivasyonu (Genel) | Full-time     | 329 | 3,2891   | ,40171         | 524 | 3,81 | ,000 |
|                        | Part-time     | 197 | 3,1571   | ,35298         |     |      |      |
| Kişisel                | Full-time     | 329 | 3,5213   | ,65956         | 524 | 1,91 | ,057 |
|                        | Part-time     | 197 | 3,4120   | ,59227         |     |      |      |
| İçsel                  | Full-time     | 329 | 2,7720   | ,68648         | 524 | 2,32 | ,021 |
|                        | Part-time     | 197 | 2,6294   | ,67576         |     |      |      |
| Sosyal                 | Full-time     | 329 | 3,3080   | ,83761         | 524 | 0,44 | ,661 |
|                        | Part-time     | 197 | 3,2758   | ,77377         |     |      |      |
| İçe yansıtılan         | Full-time     | 329 | 3,7700   | ,77573         | 524 | 2,43 | ,015 |
|                        | Part-time     | 197 | 3,6007   | ,77052         |     |      |      |
| Maddesel               | Full-time     | 329 | 2,8419   | ,70663         | 524 | 3,65 | ,000 |
|                        | Part-time     | 197 | 2,6125   | ,68462         |     |      |      |

Araştırmaya iş motivasyonu genel, içsel boyutu, içe yansıtılan boyutu ve maddesel boyutu puan ortalamaları çalışma şekline göre anlamlı farklılık gösterirken ( $p < .05$ ); kişisel ve sosyal alt boyut ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > .05$ ).

İş motivasyonu için full-time çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,29$ ), part-time çalışanların ortalamasından ( $\bar{X} = 3,16$ ) daha yüksektir.

İçsel boyutu için full-time çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 2,77$ ), part-time çalışanların ortalamasından ( $\bar{X} = 2,63$ ) daha yüksektir.

İçe yansıtılan boyutu için full-time çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,77$ ), part-time çalışanların ortalamasından ( $\bar{X} = 3,60$ ) daha yüksektir.

Maddesel boyutu için full-time çalışanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 2,84$ ), part-time çalışanların puan ortalamasından ( $\bar{X} = 2,61$ ) daha yüksektir.

Fark olan tüm boyutlar için full-time çalışanların puan ortalaması, part-time çalışanların puan ortalamasından daha yüksektir.

#### 4.1.4. Varyans (One-Way Anova) Analizi Sonuçları

Araştırma çerçevesinde 3 ve daha fazla değişken arasında bir farklılığın olup olmadığını görmek amacıyla Varyans (One-Way Anova) Analizleri yapılmıştır.

##### • Katılımcıların A) Motivasyon ve B) İşgören Devri Düzeylerinin Yaşa Farklılık Gösterme Durumu

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla öncelikle 18 yaşından küçük ve 46 yaş ve üzerinde az sayıda birey yer aldığı için kategori birleştirme yoluna gidilmiştir. Yeni kategoriler 25 yaşına kadar, 26-35 yaş arası ve 36 yaş ve üzeri şeklinde gerçekleşmiştir. Daha sonra ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucu Çizelge 12’te verilmiştir.

#### Çizelge 12. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Yaşa Göre Değerlendirilmesi

| Boyutlar | Yaş             | n   | Ortalama | SS.    | p    | Fark |
|----------|-----------------|-----|----------|--------|------|------|
| DH       | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,3051   | ,56144 | ,366 | -    |
|          | 26-35 yaş arası | 283 | 3,3392   | ,47890 |      |      |
|          | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,4302   | ,63148 |      |      |
| Yönetim  | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,2046   | ,80349 | ,488 | -    |
|          | 26-35 yaş arası | 283 | 3,1237   | ,78752 |      |      |
|          | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,2195   | ,86477 |      |      |
| Şartlar  | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,4530   | ,79505 | ,265 | -    |



**Çizelge18 Devam**

|       | 26-35 yaş arası | 283 | 3,5283 | ,66651 |        |
|-------|-----------------|-----|--------|--------|--------|
|       | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,6402 | ,89101 |        |
| Güven | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,2327 | ,77809 |        |
|       | 26-35 yaş arası | 283 | 3,3118 | ,72547 | ,377 - |
|       | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,3780 | ,81991 |        |

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı ve alt boyutları ortalama puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Buna göre daha genç ve daha yaşlı katılımcılar işgören devir hızı ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Yaş bu ölçek ve alt boyutları için etkili bir deışken değildir. İş motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge 19'da verilmiştir.

**Çizelge19.Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Yaşa Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar       | Yaş             | n   | Ortalama | SS     | p    | Fark        |
|----------------|-----------------|-----|----------|--------|------|-------------|
| IM             | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,2822   | ,41771 | ,042 | 1-3         |
|                | 26-35 yaş arası | 283 | 3,2260   | ,35750 |      |             |
|                | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,1247   | ,43083 |      |             |
| Kişisel        | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,4571   | ,64695 | ,018 | 1-3,<br>2-3 |
|                | 26-35 yaş arası | 283 | 3,5318   | ,59679 |      |             |
|                | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,2398   | ,79237 |      |             |
| İçsel          | 25 yaşa kadar   | 202 | 2,7607   | ,67528 | ,456 |             |
|                | 26-35 yaş arası | 283 | 2,7008   | ,68820 |      |             |
|                | 36 yaş ve üzeri | 41  | 2,6341   | ,71804 |      |             |
| Sosyal         | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,4406   | ,81381 | ,004 | 1-2,<br>1-3 |
|                | 26-35 yaş arası | 283 | 3,2179   | ,79202 |      |             |
|                | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,1220   | ,87164 |      |             |
| İçe yansıtılan | 25 yaşa kadar   | 202 | 3,6997   | ,79732 | ,853 |             |
|                | 26-35 yaş arası | 283 | 3,7020   | ,79121 |      |             |
|                | 36 yaş ve üzeri | 41  | 3,7724   | ,56489 |      |             |
| Maddesel       | 25 yaşa kadar   | 202 | 2,8779   | ,70491 | ,006 | 1-2         |
|                | 26-35 yaş arası | 283 | 2,6714   | ,67837 |      |             |
|                | 36 yaş ve üzeri | 41  | 2,7398   | ,82836 |      |             |

1: 25 yaşa kadar, 2: 26-35 yaş arası, 3: 36 yaş ve üzeri

Çizelge incelendiğinde iş motivasyonu, kişisel, sosyal ve maddesel boyutlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ), içsel ve içe yansıtılan boyutlarının ise yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre İş motivasyonu ölçeği için yaşları 25'e kadar olanlarla 36 ve üzeri olanların puan ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır. Yaşları 25'e kadar olanların ortalama puanları ( $\bar{X} = 3,28$ ) 36 ve üzeri olanların ortalama puanlarından ( $\bar{X} = 3,12$ ) daha yüksektir. Kişisel boyutu için 36 yaş ve üzeri olanların puan ortalamaları ( $\bar{X} = 3,24$ ), 25'e kadar olanlarla ( $\bar{X} = 3,46$ ) 26-35 olanların ortalamalarından ( $\bar{X} = 3,53$ ) daha düşüktür. Sosyal boyutu için yaşı 25'e kadar olanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 3,44$ ), 26-35 olanların ( $\bar{X} = 3,22$ ) ve 36 ve üzeri olanların ortalamalarından ( $\bar{X} = 3,12$ ) daha yüksektir. Maddesel boyutu için yaşı 25'e kadar olanların puan ortalamaları ( $\bar{X} = 2,88$ ) 26-35 olanların ortalamalarından ( $\bar{X} = 2,67$ ) daha yüksektir.

Yaşa göre fark olan boyutlar için daha genç olanların daha yaşlı olanlara göre genel olarak daha yüksek puan ortalamasına sahiptir.

• **Katılımcıların A) Motivasyon ve B) İşgören Devri Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması**

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır.

**Çizelge13. Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar | Öğrenim Durumu | n   | Ort.   | SS     | p    | Fark |
|----------|----------------|-----|--------|--------|------|------|
| DH       | İlköğretim     | 30  | 3,3030 | ,51886 | ,203 | -    |
|          | Lise           | 264 | 3,3320 | ,51082 |      |      |
|          | Lisans         | 197 | 3,3078 | ,56686 |      |      |
|          | Lisansüstü     | 35  | 3,5117 | ,33662 |      |      |
| Yönetim  | İlköğretim     | 30  | 3,1444 | ,67627 | ,790 | -    |
|          | Lise           | 264 | 3,1301 | ,80682 |      |      |
|          | Lisans         | 197 | 3,2064 | ,80406 |      |      |
|          | Lisansüstü     | 35  | 3,1714 | ,83381 |      |      |
| Şartlar  | İlköğretim     | 30  | 3,5000 | ,74856 | ,322 | -    |

**Çizelge 20 Devam**

|       | Lise       | 264 | 3,5152 | ,73075 |      |   |
|-------|------------|-----|--------|--------|------|---|
|       | Lisans     | 197 | 3,4632 | ,75016 |      |   |
|       | Lisansüstü | 35  | 3,7143 | ,69964 |      |   |
| Güven | İlköğretim | 30  | 3,2250 | ,81830 |      |   |
|       | Lise       | 264 | 3,3002 | ,74449 | ,101 | - |
|       | Lisans     | 197 | 3,2284 | ,78805 |      |   |
|       | Lisansüstü | 35  | 3,5643 | ,47489 |      |   |

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı ve alt boyutları ortalama puanları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Buna göre daha az eğitilmiş ve daha çok eğitilmiş katılımcılar işgören devir hızı ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Öğrenim durumu bu ölçek ve alt boyutları için etkili bir değişken değildir. İş motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge21’de verilmiştir.

#### **Çizelge21.Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar       | Öğrenim Durumu | n   | Ortalama | SS     | p    | Fark                          |
|----------------|----------------|-----|----------|--------|------|-------------------------------|
| İM             | İlköğretim     | 30  | 3,2611   | ,31466 | ,000 | 1-4, 2-3,<br>2-4, 3-4         |
|                | Lise           | 264 | 3,3163   | ,33930 |      |                               |
|                | Lisans         | 197 | 3,1819   | ,43628 |      |                               |
|                | Lisansüstü     | 35  | 2,9683   | ,35324 |      |                               |
| Kişisel        | İlköğretim     | 30  | 3,7444   | ,40290 | ,000 | 1-3, 1-4,<br>2-3, 2-4,<br>3-4 |
|                | Lise           | 264 | 3,7014   | ,50006 |      |                               |
|                | Lisans         | 197 | 3,2521   | ,69592 |      |                               |
|                | Lisansüstü     | 35  | 2,8714   | ,52251 |      |                               |
| İçsel          | İlköğretim     | 30  | 2,6000   | ,64565 | ,240 | -                             |
|                | Lise           | 264 | 2,7778   | ,73614 |      |                               |
|                | Lisans         | 197 | 2,6684   | ,64197 |      |                               |
|                | Lisansüstü     | 35  | 2,6571   | ,52072 |      |                               |
| Sosyal         | İlköğretim     | 30  | 3,0111   | ,84183 | ,049 | 1-3, 1-4                      |
|                | Lise           | 264 | 3,2462   | ,84171 |      |                               |
|                | Lisans         | 197 | 3,3824   | ,78562 |      |                               |
|                | Lisansüstü     | 35  | 3,4286   | ,65465 |      |                               |
| İçe yansıtılan | İlköğretim     | 30  | 3,8667   | ,55777 | ,000 | 1-4, 2-3,<br>2-4, 3-4         |
|                | Lise           | 264 | 3,8018   | ,73870 |      |                               |
|                | Lisans         | 197 | 3,6599   | ,78025 |      |                               |

**Çizelge 21 Devam**

|          | Lisansüstü | 35  | 3,1143 | ,93215 |               |
|----------|------------|-----|--------|--------|---------------|
| Maddesel | İlköğretim | 30  | 2,6000 | ,79943 |               |
|          | Lise       | 264 | 2,6692 | ,63618 | ,007 1-3, 2-3 |
|          | Lisans     | 197 | 2,8765 | ,75140 |               |
|          | Lisansüstü | 35  | 2,8667 | ,77628 |               |

1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Lisans, 4: Lisansüstü

Çizelge incelendiğinde iş motivasyonu, kişisel, sosyal, içe yansıtılan ve maddesel boyutlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ), içsel boyutunun ise öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre İş motivasyonu ölçeği için lisansüstü mezunlarının ortalamaları ( $\bar{X} = 2,97$ ); ilköğretim ( $\bar{X} = 3,26$ ), lise ( $\bar{X} = 3,32$ ) ve lisans ( $\bar{X} = 3,18$ ) mezunlarının ortalamalarından daha düşüktür. Lise mezunlarının ortalaması lisans mezunlarının ortalamasından daha yüksektir.

Kişisel boyutu için lisansüstü mezunlarının ortalamaları ( $\bar{X} = 2,87$ ); ilköğretim ( $\bar{X} = 3,74$ ), lise ( $\bar{X} = 3,70$ ) ve lisans ( $\bar{X} = 3,25$ ) mezunlarının ortalamalarından daha düşüktür. Lisans mezunlarının ortalaması ilköğretim ve lise mezunlarının ortalamalarından daha düşüktür. Sosyal boyutu için ilköğretim mezunlarının puan ortalamaları ( $\bar{X} = 3,01$ ); lisans ( $\bar{X} = 3,38$ ) ve lisansüstü ( $\bar{X} = 3,43$ ) mezunlarının ortalamalarından daha düşüktür. İçe yansıtılan boyutu için lisansüstü mezunlarının ortalamaları ( $\bar{X} = 3,11$ ); ilköğretim ( $\bar{X} = 3,87$ ), lise ( $\bar{X} = 3,80$ ) ve lisans ( $\bar{X} = 3,66$ ) mezunlarının ortalamalarından daha düşüktür. Lise mezunlarının puan ortalaması, lisans mezunlarının puan ortalamasından daha yüksektir. Öğrenim durumuna göre fark olan boyutlar açısından toplam puan, kişisel ve içe yansıtılan boyutları için öğrenim düzeyi arttıkça puan ortalaması azalmaktadır. Sosyal ve maddesel boyutları için ise öğrenim düzeyi arttıkça puan ortalaması da artmaktadır.

#### • Katılımcıların A) Motivasyon ve B) İşgören Devri Düzeylerinin Aylık Gelire Göre Karşılaştırılması

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucu Çizelge 22’de verilmiştir.

**Çizelge22.Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Gelir Düzeyine Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar | Gelir          | n   | Ortalama | SS     | p    |
|----------|----------------|-----|----------|--------|------|
| DH       | 2000 TL'den az | 191 | 3,3746   | ,49566 | ,112 |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 3,3214   | ,53598 |      |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 3,1342   | ,58041 |      |
| Yönetim  | 2000 TL'den az | 191 | 3,1117   | ,77556 | ,414 |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 3,1996   | ,82244 |      |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 3,0635   | ,64652 |      |
| Şartlar  | 2000 TL'den az | 191 | 3,5942   | ,68893 | ,087 |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 3,4682   | ,75238 |      |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 3,3214   | ,88085 |      |
| Güven    | 2000 TL'den az | 191 | 3,3521   | ,72913 | ,094 |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 3,2659   | ,76473 |      |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 3,0000   | ,75416 |      |

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı ve alt boyutları ortalama puanları gelire göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Buna göre daha az kazanan ve daha çok kazanan katılımcılar işgören devir hızı ve alt boyutları konusunda benzer düşünmektedir. Gelir bu ölçek ve alt boyutları için etkili bir değişken değildir. İş motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının gelire göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge 23'te verilmiştir.

**Çizelge14.Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Gelir Düzeyine Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar | Gelir          | n   | Ortalama | SS     | p    | Fark             |
|----------|----------------|-----|----------|--------|------|------------------|
| IM       | 2000 TL'den az | 191 | 3,1821   | ,36795 | ,001 | 1-2, 1-3,<br>2-3 |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 3,2571   | ,40098 |      |                  |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 3,5026   | ,25183 |      |                  |
| Kişisel  | 2000 TL'den az | 191 | 3,4538   | ,60605 | ,293 | -                |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 3,4830   | ,66445 |      |                  |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 3,6825   | ,44380 |      |                  |
| İçsel    | 2000 TL'den az | 191 | 2,6387   | ,68768 | ,041 | 1-3              |
|          | 2000-4000 TL   | 314 | 2,7495   | ,67582 |      |                  |
|          | 4001-6000 TL   | 21  | 2,9841   | ,73391 |      |                  |
| Sosyal   | 2000 TL'den az | 191 | 3,2914   | ,77648 | ,936 | -                |

**Çizelge 23 Devam**

|                |                |     |        |        |      |               |
|----------------|----------------|-----|--------|--------|------|---------------|
|                | 2000-4000 TL   | 314 | 3,3025 | ,83292 |      |               |
|                | 4001-6000 TL   | 21  | 3,2381 | ,88909 |      |               |
| İçe yansıtılan | 2000 TL'den az | 191 | 3,6265 | ,78667 | ,012 | 1-3, 2-3      |
|                | 2000-4000 TL   | 314 | 3,7261 | ,77272 |      |               |
|                | 4001-6000 TL   | 21  | 4,1429 | ,61075 |      |               |
| Maddesel       | 2000 TL'den az | 191 | 2,6283 | ,69563 | ,000 | 1-2, 1-3, 2-3 |
|                | 2000-4000 TL   | 314 | 2,7983 | ,69304 |      |               |
|                | 4001-6000 TL   | 21  | 3,2857 | ,71714 |      |               |

1: 2000 TL'den az, 2: 2000-4000 TL, 3: 4001-6000 TL

Çizelge incelendiğinde iş motivasyonu, içsel, içe yansıtılan ve maddesel boyutlarının gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ), kişisel ve sosyal boyutlarının ise gelire göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre İş motivasyonu ölçeği için gelirleri 2000 TL'den az olanların ortalamaları ( $\bar{X} = 3,18$ ), 2000-4000 TL olanların ortalamasından ( $\bar{X} = 3,26$ ), onların ortalaması da gelirleri 4001-6000 TL olanların ortalamalarından ( $\bar{X} = 3,50$ ) daha yüksektir.

İçsel boyutu için 2000 TL'den az kazananların ortalaması ( $\bar{X} = 2,64$ ), 4001-6000 TL kazananların ortalamasından ( $\bar{X} = 2,75$ ) daha düşüktür.İçe yansıtılan boyutu için 2000 TL'den az kazananların ortalaması ( $\bar{X} = 3,63$ ), 2000-4000 TL kazananların ortalamasından ( $\bar{X} = 3,73$ ) ve 4001-6000 TL kazananların ortalamasından ( $\bar{X} = 4,14$ ) daha düşüktür.Maddesel boyutu için gelirleri 2000 TL'den az olanların ortalamaları ( $\bar{X} = 2,63$ ), 2000-4000 TL olanların ortalamasından ( $\bar{X} = 2,80$ ), onların ortalaması da gelirleri 4001-6000 TL olanların ortalamalarından ( $\bar{X} = 3,29$ ) daha yüksektir.Gelire göre fark olan boyutlar için daha çok kazananlar daha az kazananlara göre genel olarak daha yüksek puan ortalamasına sahiptir.

• **Katılımcıların A) Motivasyon ve B) İşgörenDevri Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla ilişkisiz ölçümler için tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucu Çizelge 24'te verilmiştir.

**Çizelge15.Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar | Çalışma Süresi | n   | Ort.   | SS     | p    | Fark             |
|----------|----------------|-----|--------|--------|------|------------------|
| DH       | 1 yıldan az    | 86  | 3,4799 | ,51211 | ,031 | 1-2, 1-3,<br>1-4 |
|          | 1-3 yıl        | 269 | 3,3153 | ,53342 |      |                  |
|          | 4-7 yıl        | 120 | 3,3068 | ,49710 |      |                  |
|          | 7 yıldan fazla | 51  | 3,2424 | ,53185 |      |                  |
| Yönetim  | 1 yıldan az    | 86  | 3,2519 | ,79201 | ,693 | -                |
|          | 1-3 yıl        | 269 | 3,1462 | ,79911 |      |                  |
|          | 4-7 yıl        | 120 | 3,1583 | ,83231 |      |                  |
|          | 7 yıldan fazla | 51  | 3,1046 | ,74383 |      |                  |
| Şartlar  | 1 yıldan az    | 86  | 3,6628 | ,85127 | ,176 | -                |
|          | 1-3 yıl        | 269 | 3,4954 | ,71806 |      |                  |
|          | 4-7 yıl        | 120 | 3,4563 | ,69335 |      |                  |
|          | 7 yıldan fazla | 51  | 3,4363 | ,71910 |      |                  |
| Güven    | 1 yıldan az    | 86  | 3,4680 | ,75225 | ,073 | -                |
|          | 1-3 yıl        | 269 | 3,2621 | ,76575 |      |                  |
|          | 4-7 yıl        | 120 | 3,2688 | ,72265 |      |                  |
|          | 7 yıldan fazla | 51  | 3,1520 | ,73157 |      |                  |

1: 1 yıldan az, 2: 1-3 yıl, 3: 4-7 yıl, 4: 7 yıldan fazla

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı toplam puan ortalamaları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermekte ( $p < .05$ ), alt boyutları ortalama puanları ise çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az çalışanların puan ortalaması ( $\bar{X} = 3,48$ ), 1-3 yıl ( $\bar{X} = 3,32$ ), 4-7 yıl ( $\bar{X} = 3,31$ ) ve 7 yıldan fazla ( $\bar{X} = 3,24$ ) çalışanların puan ortalamasından daha fazladır. İşgören devir hızı için kısa süre çalışanların ortalaması, daha uzun süredir çalışanların ortalamalarından daha yüksektir.

İş motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge 25'te verilmiştir.

**Çizelge16.Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışma Süresine Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar | Çalışma Süresi | n   | Ortalama | SS     | p    | Fark                  |
|----------|----------------|-----|----------|--------|------|-----------------------|
| IM       | 1 yıldan az    | 86  | 3,0840   | ,41414 | ,000 | 1-2, 1-3,<br>1-4, 2-3 |
|          | 1-3 yıl        | 269 | 3,2390   | ,38311 |      |                       |
|          | 4-7 yıl        | 120 | 3,3241   | ,36840 |      |                       |
|          | 7 yıldan fazla | 51  | 3,3072   | ,35388 |      |                       |

Çizelge 25 Devam

|                |                |     |        |        |      |                       |
|----------------|----------------|-----|--------|--------|------|-----------------------|
| Kişisel        | 1 yıldan az    | 86  | 3,0795 | ,64662 | ,000 | 1-2, 1-3,<br>1-4, 2-3 |
|                | 1-3 yıl        | 269 | 3,5019 | ,62816 |      |                       |
|                | 4-7 yıl        | 120 | 3,6500 | ,61243 |      |                       |
|                | 7 yıldan fazla | 51  | 3,6438 | ,40554 |      |                       |
| İçsel          | 1 yıldan az    | 86  | 2,6512 | ,75651 | ,184 | -                     |
|                | 1-3 yıl        | 269 | 2,7063 | ,65670 |      |                       |
|                | 4-7 yıl        | 120 | 2,7139 | ,67956 |      |                       |
|                | 7 yıldan fazla | 51  | 2,9085 | ,70892 |      |                       |
| Sosyal         | 1 yıldan az    | 86  | 3,5891 | ,65813 | ,001 | 1-2, 1-3,<br>1-4      |
|                | 1-3 yıl        | 269 | 3,2292 | ,78114 |      |                       |
|                | 4-7 yıl        | 120 | 3,3083 | ,90146 |      |                       |
|                | 7 yıldan fazla | 51  | 3,1242 | ,89929 |      |                       |
| İçe yansıtılan | 1 yıldan az    | 86  | 3,3876 | ,84924 | ,000 | 1-2, 1-3,<br>1-4      |
|                | 1-3 yıl        | 269 | 3,7100 | ,78714 |      |                       |
|                | 4-7 yıl        | 120 | 3,8556 | ,63177 |      |                       |
|                | 7 yıldan fazla | 51  | 3,8758 | ,76872 |      |                       |
| Maddesel       | 1 yıldan az    | 86  | 2,7171 | ,60826 | ,587 | -                     |
|                | 1-3 yıl        | 269 | 2,7844 | ,72261 |      |                       |
|                | 4-7 yıl        | 120 | 2,7667 | ,75172 |      |                       |
|                | 7 yıldan fazla | 51  | 2,6471 | ,67136 |      |                       |

1: 1 yıldan az, 2: 1-3 yıl, 3: 4-7 yıl, 4: 7 yıldan fazla

Çizelge incelendiğinde iş motivasyonu, kişisel, sosyal ve içe yansıtılan boyutlarının çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $p < .05$ ), içsel ve maddesel boyutlarının ise çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p > .05$ ) görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre İş motivasyonu ölçeği için 1 yıldan az çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,08$ ); 1-3 yıl ( $\bar{X} = 3,24$ ), 4-7 yıl ( $\bar{X} = 3,32$ ) ve 7 yıldan fazla ( $\bar{X} = 3,31$ ) çalışanların ortalamalarından daha düşüktür. 1-3 yıldır çalışanların ortalaması da 4-7 yıldır çalışanların ortalamasından daha düşüktür.

Kişisel boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,08$ ); 1-3 yıl ( $\bar{X} = 3,50$ ), 4-7 yıl ( $\bar{X} = 3,65$ ) ve 7 yıldan fazla ( $\bar{X} = 3,64$ ) çalışanların ortalamalarından daha düşüktür. 1-3 yıldır çalışanların ortalaması da 4-7 yıldır çalışanların ortalamasından daha düşüktür.

Sosyal boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,59$ ); 1-3 yıl ( $\bar{X} = 3,23$ ), 4-7 yıl ( $\bar{X} = 3,31$ ) ve 7 yıldan fazla ( $\bar{X} = 3,12$ ) çalışanların ortalamalarından daha yüksektir.



İçe yansıtılan boyutu için 1 yıldan az çalışanların ortalaması ( $\bar{X} = 3,39$ ); 1-3 yıl ( $\bar{X} = 3,71$ ), 4-7 yıl ( $\bar{X} = 3,86$ ) ve 7 yıldan fazla ( $\bar{X} = 3,88$ ) çalışanların ortalamalarından daha düşüktür.

Fark olan gruplarda toplam, kişisel ve içe yansıtılan boyutları için daha az süredir çalışanların ortalamaları, daha çok süredir çalışanların ortalamasından daha düşüktür. Sosyal boyutu için ise daha az süredir çalışanların ortalaması, daha çok süredir çalışanların ortalamasından daha yüksektir.

• **Katılımcıların A) Motivasyon B) İşgören Devri Düzeylerinin Çalışanların Konumuna Göre Karşılaştırılması**

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla öncelikle diğer olarak işaretlenen 2 kişi kayıp değer olarak işaretlenmiştir. Kategori birleştirme yapılamadığı için bu yola başvurulmuştur. Daha sonra ilişkisiz ölçümlerde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Çizelge 26'da verilmiştir.

**Çizelge17.Katılımcıların İşgören Devir Hızı Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışanların Konumuna Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar | Konum           | n   | Ortalama | SS     | p    | Fark     |
|----------|-----------------|-----|----------|--------|------|----------|
| DH       | Ekip üyesi      | 426 | 3,3758   | ,51273 | ,001 | 1-2, 1-3 |
|          | Vardiya         | 78  | 3,1807   | ,54791 |      |          |
|          | Restoran müdürü | 20  | 3,0727   | ,52065 |      |          |
| Yönetim  | Ekip üyesi      | 426 | 3,1784   | ,80228 | ,518 | -        |
|          | Vardiya         | 78  | 3,1282   | ,83611 |      |          |
|          | Restoran müdürü | 20  | 2,9833   | ,54585 |      |          |
| Şartlar  | Ekip üyesi      | 426 | 3,5810   | ,73297 | ,000 | 1-2, 1-3 |
|          | Vardiya         | 78  | 3,2083   | ,63759 |      |          |
|          | Restoran müdürü | 20  | 3,2375   | ,81303 |      |          |
| Güven    | Ekip üyesi      | 426 | 3,3187   | ,73833 | ,067 | -        |
|          | Vardiya         | 78  | 3,1923   | ,82368 |      |          |
|          | Restoran müdürü | 20  | 2,9750   | ,76477 |      |          |

1: Ekip üyesi, 2: Vardiya, 3: Restoran müdürü

Araştırmaya katılanların işgören devir hızı toplam puan ortalaması ve Şartlar boyutu puan ortalaması çalışanların konumuna göre anlamlı farklılık göstermekte ( $p < .05$ ), Yönetim ve Güven alt boyutları ortalama puanları ise konuma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ). Fark olan boyutlar için farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre İşgören Devir Hızı için ekip üyelerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,38$ ); vardiya ( $\bar{X} = 3,18$ ) ve restoran müdürlerinin ( $\bar{X} = 3,07$ ) ortalamasından daha yüksektir.

Şartlar boyutu için ekip üyelerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,58$ ); vardiya ( $\bar{X} = 3,21$ ) ve restoran müdürlerinin ( $\bar{X} = 3,24$ ) ortalamasından daha yüksektir.

İş motivasyon ölçeğinin ve alt boyutlarının konuma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve analiz sonucu Çizelge 27’de verilmiştir.

**Çizelge18.Katılımcıların İş Motivasyonu Ölçeğine Verilen Cevapların Çalışan Konumuna Göre Değerlendirilmesi**

| Boyutlar       | Gelir           | n   | Ortalama | SS     | p    | Fark     |
|----------------|-----------------|-----|----------|--------|------|----------|
| IM             | Ekip üyesi      | 426 | 3,1973   | ,38043 | ,000 | 1-2, 1-3 |
|                | Vardiya         | 78  | 3,3981   | ,39835 |      |          |
|                | Restoran müdürü | 20  | 3,5083   | ,25698 |      |          |
| Kişisel        | Ekip üyesi      | 426 | 3,4394   | ,64223 | ,012 | 1-2      |
|                | Vardiya         | 78  | 3,6410   | ,62134 |      |          |
|                | Restoran müdürü | 20  | 3,6833   | ,45531 |      |          |
| İçsel          | Ekip üyesi      | 426 | 2,6972   | ,69910 | ,091 | -        |
|                | Vardiya         | 78  | 2,7479   | ,56647 |      |          |
|                | Restoran müdürü | 20  | 3,0333   | ,71655 |      |          |
| Sosyal         | Ekip üyesi      | 426 | 3,2825   | ,81827 | ,484 | -        |
|                | Vardiya         | 78  | 3,3974   | ,74837 |      |          |
|                | Restoran müdürü | 20  | 3,2333   | ,91191 |      |          |
| İçe yansıtılan | Ekip üyesi      | 426 | 3,6682   | ,79113 | ,022 | 1-3      |
|                | Vardiya         | 78  | 3,8120   | ,71993 |      |          |
|                | Restoran müdürü | 20  | 4,1000   | ,59334 |      |          |
| Maddesel       | Ekip üyesi      | 426 | 2,6573   | ,66069 | ,000 | 1-2, 1-3 |
|                | Vardiya         | 78  | 3,1496   | ,75716 |      |          |
|                | Restoran müdürü | 20  | 3,3167   | ,72123 |      |          |

1: Ekip üyesi, 2: Vardiya, 3: Restoran müdürü

Çizelge incelendiğinde içsel ve sosyal boyutlarının çalışan konumuna göre anlamlı farklılık göstermediği, ölçek toplam puan ortalaması ve diğer boyutların ortalaması için ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla LSD post hoc testi yapılmıştır. Buna göre İş motivasyonu ölçeği için ekip üyelerinin puan ortalaması ( $\bar{X} = 3,20$ ); vardiya ( $\bar{X} = 3,40$ ) ve restoran müdürlerinin ( $\bar{X} = 3,51$ ) ortalamasından daha düşüktür.

Kişisel boyutu için ekip üyelerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,44$ ) vardiya çalışanlarının ortalamasından ( $\bar{X} = 3,64$ ) daha düşüktür.

İçe yansıtılan boyutu için ekip üyelerinin ortalaması ( $\bar{X} = 3,67$ ) restoran müdürlerinin ortalamasından ( $\bar{X} = 4,10$ ) daha düşüktür.

Maddesel boyutu için ekip üyelerinin puan ortalaması ( $\bar{X} = 2,66$ ); vardiya ( $\bar{X} = 3,15$ ) ve restoran müdürlerinin ( $\bar{X} = 3,32$ ) ortalamasından daha düşüktür.

Fark olan gruplar için ekip üyelerinin ortalamalarının; vardiya çalışanlarından ve restoran müdürlerinden daha düşük olduğu ifade edilebilir.

#### 4.1.5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonucu Çizelge28’de verilmiştir.

**Çizelge28. Katılımcıların İşgören Devir Hızı ve Alt Boyutları ile İş Motivasyonu ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki (n = 526)**

|               | 1 | 2     | 3     | 4     | 5 | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|---------------|---|-------|-------|-------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. DH         | 1 | 0,58* | 0,69* | 0,78* | - | -     | -     | 0,11* | -     | -0,05 |
| 2. Yönetim    |   |       | 0,07  | 0,25* | - | -     | -0,03 | 0,08  | -0,06 | -0,03 |
| 3. Şartlar    |   |       |       | 0,29* | - | -     | -     | 0,02  | -0,08 | -0,08 |
| 4. Güven      |   |       |       |       | - | -     | -     | 0,12* | -     | 0,01  |
| 5. IM         |   |       |       |       |   | 0,71* | 0,47* | 0,42* | 0,60* | 0,42* |
| 6. Kişisel    |   |       |       |       |   |       | 0,14* | -0,01 | 0,31* | 0,10* |
| 7. İçsel      |   |       |       |       |   |       |       | 0,11* | 0,17* | 0,03  |
| 8. Sosyal     |   |       |       |       |   |       |       |       | 0,06  | 0,09  |
| 9. Yansıtılan |   |       |       |       |   |       |       |       |       | 0,08  |
| 10. Maddesel  |   |       |       |       |   |       |       |       |       |       |

\*: .05 düzeyinde anlamlı

\*\* : .01 düzeyinde anlamlı

Çizelgeya göre katılımcıların DH puanları ile Maddesel boyutu hariç tüm boyutlar anlamlı korelasyon göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Maddesel boyutu ile anlamlı korelasyon göstermemektedir ( $p > .05$ ). Kendi alt boyutları olan Yönetim ( $r = 0,58$ ,  $p < 0,05$ ) ve Şartlar ( $r = 0,69$ ,  $p < 0,05$ ) ile pozitif, orta düzeyde ve anlamlı; Güven boyutu ile ise pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı ( $r = 0,78$ ,  $p < 0,05$ ) ilişki göstermektedir. DH puanları arttıkça alt boyutlarına ait puanlar da artış eğilimi göstermektedir. DH IM ( $r = -0,22$ ,  $p < 0,05$ ), İçsel ( $r = -0,12$ ,  $p < 0,05$ ), ve Yansıtılan ( $r = -0,14$ ,  $p < 0,05$ ) boyutları ile negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki göstermektedir. Kişisel boyutu ile ( $r = -0,30$ ,  $p < 0,05$ ) negatif, orta düzeyde ve

anlamli, Sosyal boyutu ile ( $r = 0,11$ ,  $p < 0,05$ ) ise pozitif düşük düzeyde ve anlamlı ilişki göstermektedir. IM ölçeği puanları kendi alt boyutlarından Kişisel ile ( $r = 0,71$ ,  $p < 0,05$ ) pozitif, yüksek düzeyde ve anlamlı, diğer boyutları ile ise pozitif, orta düzeyde ve anlamlı korelasyon göstermektedir ( $p < 0,05$ ). IM puanları arttıkça alt boyutlarına ait puanlar da artış göstermektedir.

#### 4.1.6. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezine yanıt vermek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Çizelge 29’da verilmiştir.

**Çizelge19. İş Motivasyonunun İşgören Devir Hızı Tarafından Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu**

|            | R    | R <sup>2</sup>        | B     | SH <sub>B</sub>              | β     | T        | p    |
|------------|------|-----------------------|-------|------------------------------|-------|----------|------|
| Sabit      |      |                       | 3,79  | 0,11                         |       | 35,59    | ,000 |
| DH         | 0,22 | 0,05                  | -0,17 | 0,03                         | -0,22 | -5,25    | ,000 |
| Toplam R = |      | R <sup>2</sup> = 0,05 |       | F <sub>(1-525)</sub> = 27,55 |       | p = ,000 |      |

Çizelgede verilen analiz sonuçlarından “model summary”, yordayıcı değişkenle yordanan değişken arasındaki ilişkinin miktarını, açıklanan varyansı; “ANOVA”, bulunan ilişkinin ya da açıklanan varyansın ya da söz konusu ilişkiye ait regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ait test sonucunu; “coefficient”, regresyon modeline ilişkin parametreleri (sabit, regresyon katsayısı, beta değerleri, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonucunu) göstermektedir.

Analiz sonuçları incelendiğinde İşgören Devir Hızının İş Motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir,  $R = 0,22$ ,  $R^2 = 0,05$ ,  $F_{(1-525)} = 27,55$ ,  $p < .01$ . İş Motivasyonuna ilişkin varyansın %5’inin İşgören Devir Hızı tarafından açıklandığı ifade edilebilir.

#### 4.2. Tartışma ve Yorum

Pazarlamanın temel amacı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek buna uygun ürün ve hizmetler üretmektir. Pazarlama çalışmaları yapılırken öncelik olarak tüketici davranışlarının iyi analiz edilmesi gerekir. Tüketici davranışlarının

analizinde demografik özelliklerin yanında tüketicilerin psikolojik, kültürel ve sosyal özelliklerinin de belirlenmesi gerekir. Çünkü satın alma davranışları üzerinde etkili olan faktörler bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Bu noktada tüketici davranışları ile tüketicilerin yaşam tarzları birbiri ile ilişkili konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşam tarzı kavramı tüketicilerin “Niçin satın aldınız?” cevabını verir. Bir kimsenin geçmiş deneyimleri, yetiştiği ortam, değerleri, sosyal statüsü, ilgileri, beğenileri, tutumları, gelecekte beklediği gibi özellikleri satın alma kararları üzerinde etkili olan yaşam tarzı bileşenleridir.

Geçmiş zamanlarda tüketim davranışları benzer özellikler göstermekteydi. Ancak bu güne gelindiğinde yaşam biçimi üzerinde değişen gelişmeler tüketim davranışlarının da değişimi üzerinde etkili olmuştur. Meydana gelen gelişmelerin en önemlileri kadının çalışma hayatına girmesi, teknolojik gelişmeler, batılı ülkelerin alışkanlıklarının benimsenmesi, aile kavramının hayattaki rolü ve toplumsal bakıştan bireysel bakışa yönelmesi sayılabilir. Bu gelişmeler sonucunda artık daha hızlı yaşanılması, beslenme alışkanlıkları üzerinde de değişimlere neden olmuştur.

Kadının iş yaşamına girmesiyle evde yemek yapma süresinin kısalması veya hiç zamanın olmaması, bu nedenle ev yerine dışarıda yemek yenmesi; bireylerin çalışma saatlerinin uzun, ara saatlerini kısa olması; öğrencilerin yemek yapma zamanı veya mekânlarının olmaması gibi nedenler hızlı tüketilebilen yiyeceklere yönelmesine neden olmuştur. Böylelikle hızlı yemek yani fast food sektörü de gelişme göstermiştir.

10 yıl önce fast food restoranları da dâhil tüm restoranların sayısı 150 bin iken günümüzde dışarıda yemek yeme anlayışının da değişmesiyle 600 bini geçmiştir (Anonim 2017c). Özellikle batılı ülkelerin insanları hemen hemen her öğünde, televizyon izlerken, radyo dinlerken, günlük basit işlerini yaparken dahi fast food tarzı ürünleri tüketmeyi tercih etmektedir.

Walmsley (2004), deniz kıyısındaki otellerin işgören devir hızı ve işgören devir hızını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi üzerine bir araştırma yapmıştır. İngiltere'nin Torbay ilinde, 104 işgören üzerinde yapılan araştırmada işletmelerde ortaya çıkan yüksek devir hızının, uzun çalışma saatleri, düşük maaş, beğenilmeyen iş rolü, kariyer fırsatlarının eksikliği ve diğer kişisel faktörlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Sektörde; işgören devir hızı oranı, hizmet sektörü de göz önünde bulundurulduğunda yüksek bir orana sahiptir. Bu çalışma; fast food yemek sektörünün dinamikleri baz alınarak yapılan sektörel bir araştırmadır. İşgören devir hızının işletme içi motivasyonu etkilediği ve işletmenin organizasyonuna olumsuz yönde etki edeceği görülmüştür. Çalışma, fast food işletmelerinde, işgören devri ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak için kullanılabilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuç

Kişilerin farklı yaşam stiline sahip olması pek çok yaş grubu, tüketim kalıpları, hayata bakış gibi değişkenlerin etkisi ile tüketicilerin tek bir kitle gibi ele alınmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle ürün ve hizmetlerin tanıtımı yapılırken daha küçük tüketici gruplarını hedefleyen yöntemler seçilmelidir.

Tüm dünya ülkelerindeki fastfood işletmelerinde işgören devri, işletmelerin bütün dinamiklerini etkileyen en önemli problemlerden biri olarak gösterilmektedir. Hizmet kalitesi, rekabetin yoğun olduğu sektörlerde işletmelerin varlıklarını sürdürmek için en önemli göstergelerden biri haline gelmiştir. Hizmet kalitesinin bütün müşterilere standart bir şekilde sunulması işletmelerin tavsiye edilirliliğini ve imajını olumlu yönde etkilemektedir.

Fastfood işletmelerindeki bilgi birikiminin hizmet kalitesi çıktıları üzerindeki etkisi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin işgören devir oranının yüksek olması, yetişmiş kaynağın bilgi birikimi ile kaybedilmesine neden olmaktadır. Aynı hizmet kalitesinin tekrar farklı bir çalışan ile sağlanması zaman alacaktır. Bu zaman zarfında da verilen hizmetin kalitesinde düşüşler yaşanacaktır. Söz konusu durumun önüne geçmek çalışan motivasyonu ile yakından ilgilidir. İşgören devir oranının yönetilememesi durumunda hizmet kalitesi sonuçları üzerinde bir istikrar sağlanamayacak, sürekli aynı döngü devam edecek olması kaçınılmaz olmaktadır. Ayrıca bu durum, işletmeden hizmet alanlara yansıtacak ve zaman içerisinde müşterilerin işletmeyi terk etmesi ile sonuçlanacaktır.

Bir işletme yönetiminin başarması gereken en önemli iş, işletme çalışanlarının davranışlarını şekillendirmek ve işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Çünkü işletmenin ve yöneticinin başarısı, çalışanın isteyerek üstün performans göstermesi ile ilgilidir. Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranması şeklinde tanımlamak da mümkündür. Motivasyon harekete geçirici, harekete devam ettirici ve harekete olumlu yöne yönlendirici özelliklere sahip bir güç olduğu göze çarpmaktadır. Önemli olan doğru yönlendirme ve harekete geçirici araçlar ile bireysel sorumlulukları ve hedefleri olan kişide istenilen düşüncelerin oluşturulması ve doğru zamanda istenilen

yönde davranış göstermesini sağlamaktır. Kişide doğru düşüncelerin üretilebilmesi doğru davranışa yönlendirilebilmesi, ancak motivasyon araçları ile sağlanabilir. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerini yönlendiren faktörler, onların düşünceleri, inançları, amaçları, hedefleri, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar, aktif ve motive edici kuvvetlerdir. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin (motive etmenin) yolu bu kuvveti sağlamaktır. Eğer insanlar belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir. Bireyin amaçları gerçekleştirmeye yönelik motive olmasını sağlayan motivasyon araçları kişinin dış çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını, kendisine sunulan araçlar sayesinde tatmin edecek ve bireyde iş görme arzusu doğacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu amaçla çabalarını yoğunlaştırmasına yani motive olmasına neden olacaktır.

Bu bilgiler ışığında işletmelerde işgören devri ve örgüt içi motivasyon üzerine yapılan araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi gibi demografik verileri değerlendirildiğinde çoğunluğun erkek bireylerden oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %65,5 oranında katılımcının lise düzeyinde olduğu ve yine katılımcıların çoğunluğunun gelir durumunun 2000-4000TL arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların çalışma durumları ile ilgili verilerin analizi incelendiğinde %77,5 oranında katılımcının ekip üyesi olduğu, %94,8 oranında katılımcının yapmış oldukları iş ile ilgili hiçbir eğitim almadıkları görülmüştür.

İşgören devir hızı ölçeğine verilen cevaplar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama puan “Yönetimsel Unsurlar” alt boyutunda bulunmuştur. En düşük ortalama puan ise; “Çalışma Şartları ve Koşulları” alt boyutunda elde edilmiştir. İşgören devir hızını en çok yönetimsel unsurların etkilediği belirlenmiştir. Çalışma kapsamında cinsiyet, yaş, iş pozisyonu, eğitim ve gelir düzeyi değişkeninin iş gücü devir hızı ölçeğine göre analizi yapılmış ve anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmada işgören devir hızı ortalama puanları yönetimsel unsurlar alt boyutunda değerlendirildiğinde eğitim alan kişilerin söz konusu alt boyut kapsamında devir hızlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların işgören devir hızı ortalama puanları iş yerinde çalışma süresine göre



değerlendirildiğinde yönetsel unsurlar alt boyutunda iş motivasyonunun anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İş Motivasyonu ölçeğine verilen cevaplar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama puan içe yansıtılan düzenleme alt boyutunda bulunmuştur. En düşük değeri ise içe yansıtılan düzenleme alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların iş motivasyonu ortalama puanları medeni duruma göre değerlendirildiğinde bekar olan bireylerde, evli olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Aynı zamanda araştırmaya katılanların iş motivasyonu ortalama puanları eğitim düzeyine göre değerlendirilmiş ve Analiz sonucunda “Üniversite” mezunu katılımcıların “İlköğretim” ve “Lise” mezunlarına göre iş motivasyonunun anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir durumu yükseldikçe iş motivasyonlarının anlamlı şekilde yükseldiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılanların iş motivasyonu ortalama puanları iş pozisyonuna göre değerlendirildiğinde analiz sonucunda restoran müdürü olan katılımcıların ekip üyesi olan katılımcılara göre söz konusu boyutlarda iş motivasyonunun anlamlı şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların iş motivasyonu ortalama puanları işi ile ilgili eğitim alma durumuna göre değerlendirildiğinde, kişisel Düzenleme ve içsel motivasyon alt boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Her iki boyutta da eğitim alan bireylerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

## **5.2. Öneriler**

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışları ve motivasyonda amaç insanı kazanmak olduğundan, insanları kazanabilmek için, insanların ihtiyaçları, beklentileri, arzuları ve amaçları bilinmesi önemlidir. Başka bir ifade ile işletmelerin veya yöneticilerin, çalışanlarını nelerin motive ettiğini doğru tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Motivasyon sürecinde karşılaşılan önemli sorunlardan biride uygulanan motivasyon tekniğinin çalışana uygun olup olmaması konusudur. Bir çalışana uygun gelen bir teknik, başka bir çalışana uygun olmayabilir. Çalışanların ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen evrensel motivasyon araçlarının her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun birer motivasyon modeli olarak kullanılabileceğini düşünmek doğru değildir. Eğer yöneticiler, çalışanların davranışları üzerinde etkili olan faktörü belirleyebilirse bu faktörlerden faydalanarak onun davranışlarını

organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler. Bireysel farklılıklar nedeniyle, kişilerin güdülere verdikleri önem ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık göstermesi motivasyon sürecinde karşılaşılan önemli sorunlardandır. Kişinin kişilik profilini anlaşılması, birey için neyin önemli olduğunu belirlenmesi, bu kişi için etkili ödül sitemleri oluşturmak, güçlü bir motivasyon sağlamak ve motivasyonu yönetmek açısından önemlidir. Başka bir ifade ile Çalışanları harekete geçirecek bir çalışma ortamı oluşturabilmek için çalışanlarının birbirinden çok farklı olduklarını bilmesi ve onların farklı ihtiyaçlarını öngörüp, davranışlarını analiz edebilmesi gerekir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, insan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler motivasyonu daha da zorlaştırmaktadır.

Dolayısıyla motivasyon araçları geniş bir yelpaze şeklinde olup ve etkinliği, kişinin değer yargılarına, çevresel faktörlerine, psikolojik, sosyal, eğitimsel düzeylerine ve içinde yaşadığı toplumsal yapıya zamana ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların verimli olmamasının uygulanan yöntemlerin başarısızlığından belki daha çok motivasyon araçlarının yanlış teşhisinden kaynaklanabilmektedir. Motivasyon araçlarının doğru tespiti ancak çalışanların doğru anlaşılması ve davranışlarının yorumlanması ile mümkündür. Çalışanların ne istedikleri ve ayrıca çalışanların yaptıkları işten ne bekledikleri ve nasıl daha iyi şartlara kavuşmaları gerektiği derinlemesine araştırılmadan çalışandan yüksek kalitede hizmet beklenemez. Dolayısıyla bu motive edici araçlar kullanılırken işletmelerin öncelikli olarak şu soruya her bir çalışan açısından cevap bulmaları gerekmektedir. Hangi özellikteki çalışmanı hangi araç motive eder?

Çalışanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece yani doğru motive edici araçlarla yönlendirilirse ancak daha verimli çalışabilirler. Bu bağlamda geliştirilen motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının doğru tespiti organizasyonların geleceği açısından ve motive edici açısından önem arz etmektedir. Tüm işletme veya yöneticileri, her bir çalışanın benzer olmadığı bilinci ile davranışları analiz etmek, ihtiyaçları anlamak dolayısıyla onları motive edecek doğru motivasyon aracını bulmak zorundadır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. Çev. Uyan, S., Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, ss.9-94.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (20), 131-148.
- Aksu, A. A., Tarcan, E. ve Atılgan, E. (2000). *İşgören Devrinin Otel İşletmelerinde olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma*, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.
- Alkış, H. (2008). Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi E.B.E., Ankara.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.
- Alparslan, E. ve Orhan, K. (2016). *Çalışma ilişkileri dergisi*, (2), ss. 43-50.
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Arora, R. (2000). *Encyclopaedic dictionary of organization behaviour*. India: Sarup & Sons.
- Arslan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve Lara-Kundu Otellerinde Bir Alan Çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya.
- Ataay, D. İ. (1988). İşletmelerde İnsan gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler. Ankara: *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını*, 77-78.
- Aydemir, N. ve Birdal, İ. (1992), *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2003). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PEGEM-A Yayıncılık.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve

Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 29-44.

- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınevi, 239.
- Balbay, Z. (2007). Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnover'ına Etkisi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Balcı, Ş. (2006). Seçmenleri Etkileme Sürecinde Siyasal Reklamcılık Olgusu: 1999 Genel Seçimleri Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 16, 139-157.
- Barlı, Ö. ve Özen, Ü. (tarih yok). *Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması*. 437-455.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 240-241
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 3. Baskı, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bentley, T. (2006). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul.)
- Berzek, M. N. (1982). İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bezirci, Ş. S. (2012). Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri İle İş Doyumlarının İncelenmesi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları*, 190.
- Boella J. M. (2000). *Human resource management in the hospitality industry* (Stonley Thorners, UK).
- Boz, H. (2009). Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Burger, M. J. (2006). *Kişilik - Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri* (Çev. İ. Deniz ve E. Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları, 239-246.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*(Beşinci Baskı). Ankara: Siyasal kitabevi, 184,318.
- Can, H., Azizoğlu, A. Ö. ve Aydın, M. E. (2006). *Organizasyon ve Yönetim*(Sekizinci Baskı). Ankara: Siyasal kitabevi, 98.

- Can, H., Azizoğlu, A. Ö. ve Aydın, M. E. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Yayınevi, 103-116,377,385.
- Chris, H. (1999). *Human Resource Management; A Strategic Approach to Employment*, 4th Ed.,The Bath Press, Great Britain.
- Chruden H. J. ve Sherman A. W. (1984). *Managing Human Resources*. New York: Cengage South-Western, 257-258.
- Cüceloğlu, D. (1985). *İnsan ve Davranışı; Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitapevi, 229-259, 462.
- Cüceloğlu, D. (2008), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi 17. Basım.
- Çakal, Ö., Ünsar, S. ve Oğuzhan, A. (2011). Öze l ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 157-174.
- Çelik, P. (2010). İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama,*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi S.B.E. Antalya
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara, Anı Yayıncılık..
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personel Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, S.B.E, Adana.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 121-142.
- Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Demirkıran, M. ve Erdem, R. (2014). Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*S.3, s. 289-311.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 309.
- Doğani, O. (2010). *Yönetim Bilinci ve Motivasyon*. İstanbul: Karma Kitaplar Basın Yayınları, 80.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi; Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(7), 105-119.

- Erbil, S. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*(6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi, 3, 42, 355, 554.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*(8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, 63.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*(15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, 135-169, 200, 497-554
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*(15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, 135-169, 200, 497-554
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 67-79.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*(2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 247,252.
- Erol, V. (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık , *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 143.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*(Üçüncü Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, 373-376.
- Finkelstein, M. (2006). Dispositional predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34(6), 603-616.
- Forsyth, P. (2006). *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*(Çev. D. Demiray). İstanbul: Kaizen Resital Yayıncılık. (Eserin orijinali 2006’da yayımlandı).
- Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 98-104.
- Gökdağ, R., Kayaoğlu, A. ve Kırel, Ç. (2004). *Sosyal Psikoloji*, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi.
- Güler, B. K. (2010). *Sosyal girişimcilik*(1.Baskı). Ankara: Efil Yayınevi, 37-38.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa*

*Etkisi. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 7,14,22,37.*

- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, 324.
- Güzel, B. (2002), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. (Çev., Göktuğ Aksan), Rota Yayınları, İstanbul.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*(Çev. H., C. İkizler). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Hotamışlı, M. ve Şenol, F. (2011). *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- İncir, G. (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara: Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Jex, S.M. ve Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Johns, G. and Saks, A. M. (2001). *Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour*. Toronto: Addison Wesley Longman, 137-139.
- Joseph, D., N. G, K.Y., Koh, C. ve Ang, S. (2007). Turnover of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, and Model Development. *Mis Quarterly*, 31(3): 547-577.
- Kantarcı, K. (1997). Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Karadağ M., Işık, O., Akbolat, M. ve Çelen, Ö. (2015). Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama. *International Journal of Social Science*, 1(40), 311-320.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İlkeler-Teknikler)*. (On sekizinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kavi, E. (2008). Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt K ültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (54), 117 – 137.
- Keser, A.(2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Basım Yayım, İstanbul.

- Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kılıç, A. (2004), Örgüt İçi Stres Faktörlerinin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, S.82, 86, 87.
- King, L. A. (1995). Wishes, motives, goals and personal memories: Relations and correlates of measures of human motivation. *Journal of Personality*, 63, 985-1007.
- Koç, E. (2013). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*(İkinci Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*(Onbeşinci Baskı). İstanbul: Beta yayımları.
- Kozak, M. A. (1999).*Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köroğlu, K. (2011). *Eski Mezopotamya Tarihi: Başlangıcından Perslere Kadar*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Köroğlu, Ö. ve Avcıkurt, C. (2014). Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi.*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 45-60.
- Laker, D.R. (1991). Jop Search, Perceptions of Alternative Employment and Turnover. *The Journal of Applied Business Research*, 7(1): 6-15.
- Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*, 30(4): 721-743.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill. doi:10.1037/10019-000
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. NewYork: McGraw Hill Company, 147,161,165-168,185.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (Second Edition). New York: Harper and Row, 35-45.
- Maxwell, J. C. ve Dornan, J. (2015). *Başarı İçin Stratejiler*(Çev.İ. Güpgüpoğlu). Ankara: Aura Kitapları Yayınevi. (Eserin orijinali 1997'de yayımlandı),



169,183.

- Mccormick, S.A. (2000). *Effect of Information Obtained During the Interview Process on Employee Turnover*. PhD Thesis, Bowling Green State University.
- Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*, ( çev; Ömer, L. Met ), Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237- 240.
- Mullins, J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*, Bıçaklar Kitabevi, Ankara.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Obuz, Y. (2011). Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması. *Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oral, S. (1997). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3 (3), 93-116.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25).
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel- Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.
- Örücü, Edip ve Elif Kaplan (2001), “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1): 93–111.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*. 24(1), 146-153.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel yayınları.
- Paşamehmetoğlu A. ve Yeloğlu, H. O. (2014). *Motivasyon.*, Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (Editörler). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta yayınları, 149,151

- Pearce, P. L. ve Lee, U. İ. 2005, Developing the travel career approach to tourist motivation. *Journal of Travel Research*, 43(3), 226-237.
- Pearson, J. N. (1991). Understanding and applying constraint management in today's manufacturing environments"*Production and Inventory Management Journal*.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Peterson, S. L. (2004). Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective. Human Resource Development Review. Master Thesis, Minnesota: Minnesota University.
- Pizam, A., ve Thornburg, S. W. (2000), Absenteeism and Voluntary Turnover in Central Florida Hotels: A Pilot Study, *Hospitality Management*, 19, 211-217.
- Porter, L. W., Bigley, G. A. ve Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior*(Seventh Edition).
- Price, J.L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-624.
- Rızaoğlu, B. (2003). *Turizm Davranışı*(İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 56.
- Robbinson, S.P. (1998). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River
- Sabuncuoğlu, Z. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, Bursa, S.46.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*(Beşinci Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.
- Salha, H. (2012). İş Güçlüklerinin İşgören Devir Hızına Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Saltık, Z. (2016). Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir
- Semerci, A. S. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Ankara.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*(Üçüncü Baskı). Ankara: Nobel

Yayımları, 169,220-221.

- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.39, 1307-9581.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık, 57-118.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277- 288.
- Şenol, F. (2010). Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Afyonkarahisar.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*(5.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 193-194.
- Şimşek, M. Ş. (2004). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık, 206.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008).*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 44,98,130,138,181.
- Şimşek, Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tanova, C. ve Holtom, B.C. (2008). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1553- 1568.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. *İdari Uzmanlık Tezi*, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Afyonkarahisar.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5(1), 389-406.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*(Birinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, 6.
- Tiritöglü, E. (2006). Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya

- Topala, M. (2016). *Effects Of Employee Turnover On Service Quality And Customer Satisfaction In Contact Centers. Master Thesis, Helsinki: Aalto University School Of Business, Department Of Management Studies.*
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. and Carroll, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior.* New York: Harper and Row Publishers, 268-275.
- Tümgan, C. (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Türker, N. (1995) Konaklama işletmelerinde işgücü devri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, İzmir.
- Unur, K. ve Akdağ, G. (2010). *Motivasyon ve İşgörenler Açısından Önemi*, Özmen, T. N. Ö. ve Topaloğlu, C. (Editörler). *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta yayınları, 121-139.
- Us A. T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*(Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 121.
- Weiss, H.M., Macdermid, S.M., Strauss, R., Kurek, K.E., Le, B. ve Robbins, D. (2002). Retention in the Armed Forces: *Past Approaches and New Research Directions*. Purdue University, Military Family Research Institute, Purdue University.
- Weiss, D. H. (1993). *Yüksek Verim Alma Stratejileri*(Çev. D. Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları. (Eserin orijinali 1988'de yayımlandı), 6-43.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*(Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayınları. (Eserin orijinali 1988'de yayımlandı), 135.
- Westlund, S.G. (2007). Retaining Talent: Assessing Relationships Among Project Leadership Styles, Software Developer Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *PhD Tezi*, Capella Üniversitesi.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9,(3), 114-129.

- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi*(Dördüncü Baskı). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 210,204.
- Yetiş, M. A. (2010). *Abraham Maslow: Gereksinimler Sıradüzeni*, Yeditepe Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü, s. 10.
- Yıldırım, S. (2007). Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yılmaz, G. (2006). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yurtsever, G., Atış, C. ve Yurtsever, Ş. (2006). *Girişimcilik* (1.Baskı). Adana: Karahan Kitapevi, 10-11.
- [http://www.peryonkongre.com/peryon/pdf/PERYON\\_Calisan\\_Devir\\_Orani\\_Arastirma\\_Ozet\\_Raporu\\_Ekim2012.pdf](http://www.peryonkongre.com/peryon/pdf/PERYON_Calisan_Devir_Orani_Arastirma_Ozet_Raporu_Ekim2012.pdf) (20.05.2019).

## EKLER

### Ek-1: Anket Formu

|   |  |  |   |  |   |
|---|--|--|---|--|---|
| Değerli Katılımcı;  |  |  |   |  |   |
| Bu soru formu Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülen “İşletmelerde İşgören Devri ve Örgüt İçi Motivasyon İlişkisi: Hızlı Yemek (Fast Food) İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma ” isimli yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma verileri sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederiz. |  |  |   |  |   |
| Doç. Dr. Bayram ŞAHİN<br>Melike FORSINAÇ  |  |  |   |  |   |
| <b>Cinsiyetiniz</b>   | <input type="checkbox"/> Kadın   | <input type="checkbox"/> Erkek           |   |  |   |
| <b>Medeni Durumunuz</b>   | <input type="checkbox"/> Evli  | <input type="checkbox"/> Bekar           |   |  |   |
| <b>Yaşınız</b>  | <input type="checkbox"/> 18 yaşından küçük   | <input type="checkbox"/> 18-25 yaş arası | <input type="checkbox"/> 26-35 yaş arası          | <input type="checkbox"/> 36-45 yaş arası | <input type="checkbox"/> 46 yaş ve üzeri            |
| <b>Öğrenim Durumunuz</b>  | <input type="checkbox"/> İlkokul   | <input type="checkbox"/> Ortaokul        | <input type="checkbox"/> Lise                     | <input type="checkbox"/> Üniversite      | <input type="checkbox"/> Diğer(belirtiniz)<br>..... |
| <b>Gelir Durumunuz</b>  | 2.000 TL'den az  | 2.000-4000 TL arası                      | 4.001-6.000 TL arası                              | 6.000 TL'den fazla                       |   |
| <b>Çalıştığınız Pozisyon</b>  | <input type="checkbox"/> Ekip Üyesi <input type="checkbox"/> Vardiya <input type="checkbox"/> Restoran Müdürü<br><input type="checkbox"/> Diğer(Belirtiniz)..... |  |   |  |   |
| <b>Mesleğinize İlişkin Özel Bir Eğitim Aldınız mı?</b>  | <input type="checkbox"/> Evet<br>(Belirtiniz).....<br><input type="checkbox"/> Hayır   |  |   |  |   |
| <b>Kaç Yıldır Bulduğunuz Yerde Çalışıyorsunuz?</b>  | <input type="checkbox"/> 1 Yılandan az   | <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl         | <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl                  | <input type="checkbox"/> 7Yılandan fazla |   |
| <b>Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz?</b>   | <input type="checkbox"/> 1 Yılandan az   | <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl         | <input type="checkbox"/> 4-7 Yıl                  | <input type="checkbox"/> 7Yılandan fazla |   |
| <b>Çalışma Düzeniniz</b>  | <input type="checkbox"/> Sabit Mesai   |  | <input type="checkbox"/> Vardiyalı                |  |   |
| <b>Çalışma Biçiminiz</b>  | <input type="checkbox"/> Full Time   |  | <input type="checkbox"/> Yarı Zamanlı (Part Time) | <input type="checkbox"/> Kadrolu         |   |

| <b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım/Fikrim Yok,<br/>(4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum</b>                      |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle yaptıkları işlerin takdir edilmediğinden dolayı işlerinden ayrılmaktadır                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle işgarantisinin olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle yükselme imkânlarının kısıtlı olmasından dolayı işlerinden ayrılmaktadır                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle sosyal güvencelerinin olmaması nedeniyle işlerinden ayrılmaktadır                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle kendilerini ve yeteneklerini geliştirme imkânı bulamadıklarından dolayı işlerinden ayrılmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Fastfood çalışanları genellikle düşük ücret aldıkları için işinden ayrılmaktadır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle iş arkadaşlarıyla uyumlu bir çalışma ortamına sahip olmadıkları için işinden ayrılmaktadır       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle çalışma fazla olması nedeniyle işinden ayrılmaktadır   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Fastfood sektöründe çalışan işgörenler genellikle disiplinli bir çalışma ortamına sahip olmadıkları için işinden ayrılmaktadır                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Çalışma ortamımda stres faktörünün yüksek olması motivasyonumu olumsuz etkiler  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Fastfood sektöründe çalışan personelin iş yerini değiştirme oranı düşüktür  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Fırsatım/İmkânım olursa çalıştığım sektörü değiştirmek isterim  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Çalıştığım yerde sürekli işten çıkarılma korkusu yaşıyorum  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 16. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım/Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum</b> |   |   |   |   |   |
| 21. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.  |   |   |   |   |   |
| 32. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |