

**e-SERTİFİKA PROGRAMLARININ ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ PERAKENDECİLİK e-SERTİFİKA
PROGRAMININ MOTİVASYONA ETKİSİ İLE İLGİLİ
BİR ARAŞTIRMA**

Orkun ŞEN

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir
2010**

PDF Eraser Free



ÖZET**e-SERTİFİKA PROGRAMLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ PERAKENDECİLİK e-SERTİFİKA
PROGRAMININ MOTİVASYONA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA****ŞEN, Orkun****Yüksek Lisans-2010****İşletme Anabilim Dalı****Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜRBÜZ

İçinde yaşadığımız iş dünyasında, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilme ve rakipleri ile rekabet edebilme yetenekleri sahip oldukları kaynakları verimli ve etkin bir biçimde kullanabilme becerilerine bağlıdır. Çalışanların, diğer bir ifade ile birey kavramının organizasyonların en önemli kaynağı olduğunun anlaşılması, organizasyon içerisinde birey yönetimine verilen değerin önemini arttırmıştır. Bu durum çalışanların organizasyon amaçlarına ulaşmak için daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacak motivasyon konusu ile ilgili araştırmaları gündeme getirmiştir.

Bu çalışma kapsamında insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından biri olan hizmet içi eğitim türlerinden biri olan e-sertifika programlarının, çalışan motivasyonu üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu sebeple oluşturulan anket çerçevesinde, Anadolu Üniversitesi e-sertifika programlarının çalışanların motivasyonları üzerine olan etkisi incelenmiştir.

Orkun ŞEN

ABSTRACT**A RESEARCH ON THE EFFECT OF ANADOLU UNIVERSITY RETAIL
BUSINESS e-CERTIFICATION PROGRAM ON MOTIVATION****ŞEN, Orkun****Graduate Dissertation-2010****Department of Business Administration****Supervisor:** Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜRBÜZ

Organization's living and compete abilities depends on their resources by using efficiently and effectively in the business world. Employees are most important resources of the organizations. By the way this circumstance has increase the importance of individual concept and its management. Because of this importance, researches about motivation is to bring up the employees for to achieve the objectives of organizations.

In this research, e-certificate programs -the most important element of human resources and service training- and its impact on employee motivation is examined. For this reason Anadolu University e-certificate programs that impact on employee motivation is examined by formed survey.

Orkun ŞEN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	2
1.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	3
1.1.2. Motivasyon ve Kişilik.....	5
1.1.3. Motivasyon Süreci.....	7
1.1.4. Motivasyon Amaçları.....	12
1.1.4.1. Etkinlik.....	12
1.1.4.2. Verimlilik.....	13
1.1.4.3. Kalite.....	14
1.1.4.4. Kârlılık.....	14
1.1.4.5. Maliyet – Fiyat Uygunluğu.....	15
1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	16
1.2.1. Kapsam Teorileri.....	16
1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	16
1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	19
1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	20
1.2.1.4. ERG Yaklaşımı.....	21
1.2.2. Süreç Teorileri.....	22
1.2.2.1. Beklenti Teorileri.....	22

1.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	22
1.2.2.1.2. Lawler – Porter'ın Beklenti Teorisi.....	23
1.2.3.2. Eşitlik Teorisi.....	24
1.2.3.3. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.....	26
1.2.3.4. Amaç Teorisi.....	27
1.3. MOTİVASYONUN ORGANİZASYONLAR, YÖNETİCİLER, ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE ORGANİZASYONLARDA KULLANILAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİ.....	29
1.3.1. Organizasyonlar Açısından Önemi.....	29
1.3.2. Yöneticiler Açısından Önemi.....	30
1.3.3. Çalışanlar Açısından Önemi.....	31
1.3.4. Organizasyonlarda Kullanılan Motivasyon Yöntemleri.....	34
1.3.4.1. Gözdağı.....	34
1.3.4.2. Yarışma ve Rekabet.....	34
1.3.4.3. Ayrıcalıklar Tanıma.....	35
1.3.4.4. Ceza ve Ödül.....	35
1.3.4.5. Meslek veya Kurumu ile Özdeşleşme.....	35

2. BÖLÜM

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

2.1. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR.....	36
2.1.1. Motivasyonda Özendirici Araçların Kapsamı ve Önemi.....	36
2.1.2. Ekonomik Araçlar.....	37
2.1.2.1. Ücret Politikası.....	37
2.1.2.2. Primli Ücret.....	38
2.1.2.3. Kâra Katılma.....	39
2.1.2.4. Ekonomik Ödüller.....	40
2.1.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi.....	41
2.1.3. Psiko – Sosyal Araçlar.....	42
2.1.3.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	42

2.1.3.2. Sosyal Katılma.....	43
2.1.3.3. Değer ve Statü.....	44
2.1.3.4. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları.....	45
2.1.3.5. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum.....	47
2.1.3.6. Öneri Sistemi.....	48
2.1.3.7. Psikolojik Güvence.....	48
2.1.3.8. Ceza.....	49
2.1.4. Organizasyonel ve Yönetmel Araçlar.....	49
2.1.4.1. Amaç Birliği.....	50
2.1.4.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	51
2.1.4.3. Esnek Zaman Uygulamaları.....	51
2.1.4.4. Kararlara Katılma.....	52
2.1.4.5. İletişim.....	53
2.1.4.6. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi.....	54
2.1.5. Organizasyonlarda Kullanılan Performans Yükseltme Programları.....	55
2.1.5.1. Performans İçin Ödeme.....	55
2.1.5.2. Kazanç Paylaşımı.....	55
2.1.5.3. Çalışan İçin Hisse Senedi Sahipliği Planı.....	56
2.1.5.4. Bir Defalık Primler.....	56
2.1.5.5. Bilgi İçin Ödeme.....	56
2.1.5.6. Esnek Çalışma Programları.....	56
2.1.5.7. Yetkilendirme.....	57

3. BÖLÜM

PERAKENDECİLİK

3.1. PERAKENDECİLİK.....	58
3.1.1. Perakendecilik Kavramı.....	58
3.1.2. Perakendecilik Fonksiyonları.....	59
3.1.3. Türkiye’de Perakendecilik.....	60
3.1.4. Perakendecilerin Özellikleri.....	64
3.1.5. Perakende Kurumlar.....	65

3.1.5.1. Perakende Kurumların Sınıflandırılması.....	66
3.1.5.2. Perakende Kurumlarda Hizmet İçi Eğitim.....	67
3.1.6. Perakendecilik ve Motivasyon.....	69

4. BÖLÜM

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ PERAKENDECİLİK e – SERTİFİKA PROGRAMININ MOTİVASYONA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	72
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....	74
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	75
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	75
4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	75
4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	76
4.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	76
4.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	77
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	77
4.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	78
4.7.1. Faktör Analizi.....	105
4.7.2. Ki-Kare Analizi.....	111
4.7.2.1. Cinsiyet.....	112
4.7.2.2. Medeni Hal.....	113
4.7.2.3. En Son Mezun Olunan Eğitim Düzeyi.....	115
4.7.2.4. Toplam Çalışma Yılı.....	118
4.7.2.5. Mevcut Firmada Çalışma Yılı.....	127
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
EKLER.....	137
KAYNAKÇA.....	144

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de Perakende Sektörü Oranları.....	62
Tablo 2: Perakendeci Kurumların Sınıflandırılması.....	67
Tablo-3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	78
Tablo-4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	79
Tablo-5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Hallerine Göre Dağılımı.....	79
Tablo-6: Araştırmaya Katılan Çalışanların En Son Mezun Oldukları Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	80
Tablo-7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mezun Oldukları Eğitim Alanına Göre Dağılımı.....	81
Tablo-8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mevcut Firmalarındaki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo-9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo-10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Firmadaki Unvanlarına / Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo-11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Firmalara Göre Dağılımı.....	84
Tablo-12: Aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette bana üstünlük sağladı....	84
Tablo-13: Yaptığım işlerde daha fazla risk almama yardımcı oldu.....	85
Tablo-14: Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilememi sağladı.....	85
Tablo-15: Yaratıcılık düzeyimi arttırmama yardımcı oldu.....	86
Tablo-16: Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı.....	87
Tablo-17: İşimi daha iyi bir biçimde yapmamı sağladı.....	87
Tablo-18: İşimdeki riskli durumlarla baş etmemi sağladı.....	88
Tablo-19: İşimdeki beklenmeyen durumlara karşı daha hazırlıklı olmamı sağladı.....	88
Tablo-20: İşimdeki engelleri takılmadan en iyisini yapacağımı hissetmemi sağladı.....	89
Tablo-21: Değişken durumlarda (koşullarda) işten daha çok zevk almamı sağladı.....	89
Tablo-22: İş yerindeki çıktılarımı üst seviyelere taşımamı sağladı.....	90
Tablo-23: İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.....	90
Tablo-24: İşimi düzenlememi ve planlamamı sağladı.....	91
Tablo-25: Benim diğer çalışanlardan daha çok iş görmemi sağladı.....	91
Tablo-26: Hedeflerimi belirlememi ve onlara ulaşmamı sağladı.....	92
Tablo-27: İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.....	92
Tablo-28: Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı.....	93
Tablo-29: Gerekirse başladığım işi bitirene kadar – çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.....	93
Tablo-30: Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.....	94
Tablo-31: Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı.....	94
Tablo-32: Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı.....	95
Tablo-33: Kararlara katılma konusunda daha cesur davranmamı sağladı.....	95
Tablo-34: Yükselme imkânlarımın artmasını sağladı.....	96

Tablo-35: Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.....	96
Tablo-36: Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi.....	97
Tablo-37: Kendimi gösterme olanaklarını keşfetmemi sağladı.....	97
Tablo-38: Sorumluluğumun artmasını sağladı.....	98
Tablo-39: Yetki alanımın genişlemesini sağladı.....	98
Tablo-40: Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı.....	99
Tablo-41: İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı.....	99
Tablo-42: Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.....	100
Tablo-43: Örgüt içi iş değişimi (iş rotasyonu) olanağı yarattı.....	100
Tablo-44: Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip etmemi sağladı.....	101
Tablo-45: İnişiyatif alma konusunda beni cesaretlendirdi.....	101
Tablo-46: İş arkadaşlarımla ve müşterilerle olan çatışmalarda daha uzlaştırıcı davranmamı sağladı.....	102
Tablo-47: Beni harekete geçirerek belirlediğim amaçlar yönünde faaliyetlerimi sürdürmemi sağladı.....	102
Tablo-48: Kendimi geliştirme imkânı sağladı.....	103
Tablo-49: Üstlerim tarafından bana daha fazla değer verilmesini sağladı.....	103
Tablo-50: Örgüt içi bilgi akışının verimli bir biçimde artmasını sağladı.....	104
Tablo-51: Çalışanlarla daha iyi iletişim kurmamı sağladı.....	104
Tablo-52: Hayallerimi gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmamı sağladı.....	105
Tablo-53: “Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi.” düşüncesi ile cinsiyet arasındaki ilişkinin dağılımı.....	112
Tablo-54: “İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.” düşüncesi ile medeni hal arasındaki ilişkinin dağılımı.....	113
Tablo-55: “Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.” düşüncesi ile medeni hal arasındaki ilişkinin dağılımı.....	114
Tablo-56: “İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımı.....	115
Tablo-57: “Gerekirse başladığım işi bitirene kadar-çıkış saati geçmiş olsa dahi iş yerinde kalmamı sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımı.....	116
Tablo-58: “Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımı.....	117
Tablo-59: “Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	118
Tablo-60: “İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	119
Tablo-61: “Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	120
Tablo-62: “Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	121
Tablo-63: “Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	122

Tablo-64: “Yükselme imkânlarımın artmasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	123
Tablo-65: “Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	124
Tablo-66: “İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	125
Tablo-67: “Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	126
Tablo-68: “İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	127
Tablo-69: “Gerekirse başladığım işi bitirene kadar-çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	128
Tablo-70: “Sorumluluk bilincimin sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	129
Tablo-71: “Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	8
Şekil 2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımında Motivasyon Süreci.....	18
Şekil 3: Eşitsizlik Durumu.....	25
Şekil 4: Davranış Şartlandırması.....	26
Şekil 5: 2006 – 2008 Yılları Arasında Türkiye’deki Mağaza Sayısı Endeksi.....	62
Şekil 6: 2006 – 2008 Yılları Arasında Perakende Sektöründe Toplam Çalışan Sayısı Endeksi.....	63

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu.....	137
Ek-2: Motivasyona İlişkin Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	141

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
AITIA.	: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
AMPD	: Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Haz.	: Hazırlayan
IGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
MESS.	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MTA.	: Maden Tetkik ve Arama Müdürlüğü
No.	: Numara
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
vd.	: Ve Diğerleri

ÖNSÖZ

Birey, organizasyonlarda verimliliğin ve etkinliğin en önemli unsuru olan sosyal bir varlıktır. Küreselleşen dünya üzerindeki bütün gelişmeler, bireylerin yaratıcılığının bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişken maliyetler karşılığında üretilen mal ve hizmetler, değişken yapılardaki bireyler tarafından satın alınır ve verimli bir biçimde kullanılır. Bu nedenle eğitilmiş ve kaliteli çalışanlara sahip olmak bütün organizasyonların en önemli amacıdır. Çünkü bütün organizasyonları yöneten ve başarıya ulaştıran en önemli ve etkin üretim faktörü insan kaynaklarıdır.

Bu tez çalışması kapsamında, çalışanların motivasyonu üzerinde, Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e-Sertifika Programına katılan yöneticiler, yönetici yardımcıları, yönetici adayları ve satış danışmanlarına etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Gerek tez konusunun belirlenmesinde gerekse tez üretiminin her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen hocalarım Yrd.Doç.Dr. Hüseyin GÜRBÜZ ve Yrd.Doç.Dr. Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ESKİŞEHİR, 2010

Orkun ŞEN

GİRİŞ

Organizasyonlarda motivasyon, çalışanların organizasyon amaçlarına odaklanmalarını sağlayan psikolojik bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon ve eğitim kavramlarının ilişkilendirilmesi ise bireysel ve organizasyonel amaçlara ulaşmadaki sayısız faktörlerden bir tanesi olmaktadır.

Organizasyonlarda başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla bireysel çabaların ve kaynakların birleşmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Yöneticiler üretimin fiziksel ve finansal faktörlerini kolay bir biçimde kullanabilir ve hesaplayabilirler. Fakat yöneticiler, bireyler ile çalışırken birçok soyut kavramlarla karşılaşır. Çalışanlar istedikleri takdirde üretimi arttırabilir veya sınırlandırabilirler. Bireysel faktörlerin bu niteliği bireyi çalışmaya motive etme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Başarının, yetenek ve motivasyonun bir karışımı olduğu ve bir tanesinin olmadığı yerde diğerinin yetersiz kalabileceği ifade edilebilir. Günümüz organizasyonlarında yetenek seviyesi yüksek bir çalışan yeteri kadar motive edilmediği takdirde, çabasının zaman içinde azalacağı bilinen bir gerçektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; motivasyon ile ilgili kavramlar, motivasyon teorileri, motivasyonun organizasyonlar, yöneticiler, çalışanlar açısından önemi ve organizasyonlarda kullanılan motivasyon yöntemleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde; motivasyonda özendirici araçlar, motivasyonda özendirici araçların kapsam ve önemi, organizasyonlarda kullanılan performans yükseltme programları ve perakendecilik konuları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e-Sertifika programının çalışan motivasyonuna etkileri anket değerlendirmesi ile sonuçlandırılmış, tablolar şeklinde gösterilmiş, yorumlar ve öneriler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1 MOTİVASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Yöneticiler, çalışanlarını harekete geçirecek etkin bir örgüt iklimini yaratmak durumundadırlar. Bu ise çalışanların gereksinimleri ve kişilik özellikleri dikkate alınarak, verimli bir çalışma ortamının hazırlanması demektir. Bu anlamda, özellikle insan kaynakları yöneticisinin önce çalışanların doğası hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.¹

Motivasyonun, davranışı anlamada çok önemli bir süreç olduğu açıktır. Motivasyon insan gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlamaktadır. Çok çeşitli olan gereksinimlerin öğrenilmesi, yöneticileri bu gereksinimler doğrultusunda çalışanlarının davranışlarını analiz edebilmeye ve kişilere özel tavırlar takınmaya yöneltmektedir.²

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamak da mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla, kişilerin; beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (geri bildirim) konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için bireyleri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuları incelemek gerekmektedir. Motivasyon istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.³

Tüm dışsal ve içsel faktörler ile birlikte yöneticiler, organizasyonel anlamda çalışanlarının verimliliğini ve performanslarını arttırmak adına çalışan doğası ve çalışma ortamının doğası hakkında da bilgi sahibi olmak durumundadırlar. Motive olma kişiden kişiye değişebildiği gibi kişiyi motive edecek etmenlerin sahip olduğu

¹ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2004, s. 75.

² **Gürüz, a.g.e., s. 75.**

³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, 10. Baskı*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 633.

uyarma biçiminin de kişiden kişiye farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir. Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan organizasyonel anlamda etkin bir biçimde yararlanmaya ve çalışanları örgüt amaçlarına paralel bir biçimde motive etmeye odaklanmalıdırlar.

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motive terimi Latince “movere” den türetilmiştir. “Movere” harekete geçirme anlamındadır. Buna dayanarak motive terimi bireyi amaca doğru harekete geçiren, yönelten, bir iç durum şeklinde tanımlanabilir. Başka bir deyişle motive terimi bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motive terimi; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönlendirici gibi üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive etme temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye ve amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.⁴

Literatürde yer alan bazı motivasyon tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Motivasyon, hem çekici hem de engelleyici bir konudur.⁵ Bireyin işin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış kuvvetin etkisi ile harekete geçmesi (Universal Dictionary, 1994), bir bireyi istenen yönde harekete geçirme işi; bireyin iradesini etkileyen bir istek, korku ya da mantıksal sebep (Oxford English Dictionary, 1984) ve bir bireyin içinde bulunan, o bireyin olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür.⁶

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme yönünde işletme içinde çalışanları isteklendirme, teşvik etme, onların çabalarını bu yönde birleştirme faaliyetlerinin tamamı motivasyon olarak adlandırılır.⁷

⁴ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, 3. baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 347.

⁵ Enver Özkalp, *Psikolojiye Giriş Dersleri*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2003, s. 29.

⁶ Trevor Bentley, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Çev: Onur Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 180.

⁷ Meral Aşıkoğlu, *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, Kütahya, 1996, s. 33.

Trevor Bentley, motivasyon kavramını “ateş” olarak tanımlamış ve ne kadar hassas ve geçmiş ile bağlantılı bir konu olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:⁸

“Ben motivasyonu herkesin içinde yanmakta olan bir ateş olarak görüyorum. Bu ateş her zaman içimizdedir ve yakıtını da bütün geçmiş deneyim ve yaşantılarımız oluşturur. İnsanların çevrelerinde gelişen olaylardan ve insanın kendi düşüncelerinden etkilenir.”

Motivasyon, insanın gereksinmelerini doyurmaya, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmasına yol açan zorlanmayı anlatan bir terimdir.⁹

İnsanın doğası gereği zorlanmadan herhangi bir konuda davranışa geçmeyeceği, geçse bile yapmakta olduğu davranışı gerektiği gibi gerçekleştiremeyeceği kabul edilmektedir.

Motivasyonu arttırmaya yönelik olan zorlanma içsel ve dışsal olmak üzere iki türde ele alınabilir:¹⁰

- *İçsel zorlanma*; insanın fizyolojik, sosyal ve psikolojik gereksinmelerinin doyurulmasını amaçlar. Birey, yaşayabilmek için fizyolojik gereksinimlerini; amaçlarına ulaşmak için de sosyal ve psikolojik gereksinimlerini doyumak zorundadır. Bu nedenle, çoğunlukla içsel zorlanmayla oluşan motivasyonun gücü, dışsal zorlamayla oluşan motivasyonun gücünden daha üstündür.
- *Dışsal zorlanma*; bireyin dış çevre uyarıcılarıyla oluşur. Bireyin dış çevre uyarıcıları üç kaynaktan gelebilir: Bireyin gereksinimlerinin doyurulmasının engellenmesi, bireyin dış çevreden beklentilerinin karşılanmaması ve dış çevrenin bireyden beklentileri ve istedikleri olarak açıklanabilir.

Yönetici ve kurumlar açısından önemli bir sorun olan motivasyon konusu ancak gereksinimleri birbirinden tamamen farklı olan insanları, kurumun faydasına doğru nasıl yönlendirebileceği sorusuna doğru cevabı bularak netleşebilir. Yöneticiler çalışanlarının istekle, beceriyle ve doğru amaçlara ve materyallere sahip

⁸ Bentley, a.g.e., s. 180.

⁹ Nuran Öztürk Başpınar, *Sekreterlik Davranışları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1169, Eskişehir, 1999, s. 27.

¹⁰ Öztürk, a.g.e., s. 27.

çevre koşullarıyla işlerini yapmalarını sağlamak için yeterli çabayı muhakkak ki göstermek zorundadırlar.¹¹ İçinde yaşadığımız bilgi çağında her birey, her gün artan iletişim kaynakları aracılığıyla bilgisini bilinçli veya bilinçsiz geliştirmekte, bu nedenle yararı daha büyük olabilecek fikirler üretmektedir.¹² Fikirden yararlanma ihmal edilmemesi gereken bir motivasyon unsurudur. Bu ihmaller de toplantılar yoluyla önlenabilir.¹³

Bu tanımlara baktığımızda ortak özelliklerinin belirli bir çerçeveye içinde yer aldığını görmekteyiz. Bu tanımlar kapsamında ortak öge, motivasyon kavramının bireyi harekete geçiren, bireyin hareketini hızlandıran ve bireyi teşvik eden bir yapıda olduğudur.

Bu yapı gereği motivasyon kavramının temelini oluşturan üç faktörden bahsedilebilir. Bunlar; bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi, belli bir hedefe ulaşılacak üzere davranışın yönlendirilmesi ve birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesidir.¹⁴

Motivasyon “insanların bazı şeyleri yapmasının nedeni nedir?” sorusunun yanıtlanmasına yardım edecektir. Motivasyon içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreçtir. Berelson ve Steiner (1964) in deyimiyle “istekler, arzular, dürtüler vb. olarak adlandırılan tüm içsel koşullar birer güdüdür. Güdüleme harekete geçirici bir içsel durumdur”.¹⁵

1.1.2. Motivasyon ve Kişilik

Motivasyon konusu ele alındığında en önemli sorunlardan birisi her bireyi aynı derecede motive edememe veya her motive edici faktörün bireylerdeki yansımalarının aynı olmamasıdır. Yöneticiler bu durumlarla çok sık karşı karşıya gelirler. Yöneticiler açısından böyle bir durumla karşı karşıya kalmak organizasyon

¹¹ Aşkoğlu, a.g.e., s. 34.

¹² Üzeyir Garih, *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 9.

¹³ Garih, a.g.e., s. 11.

¹⁴ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 8.

¹⁵ Blair J. Kolasa, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev: Fulya Akar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe, John Wiley and Sons, Inc., 1969, s. 288.

yapısı bakımından riskli bir süreci beraberinde getirebilir. Çalışanların motive olamaması durumunda istenilen performansa ve verimlilik düzeyine ulaşamamaları, çalışanların organizasyon amaçlarını kabul etme sürecini aksatabilen bir aşama olabilmektedir.

İnsan davranışlarını incelerken sorulması gereken en önemli soru “Neden?” sorusudur. Bireylerin davranışlarını anlamının temelinde yatan bu sorun insanlığın başlangıcından beri yöneticileri ilgilendirmiştir. Sosyal yaşam içerisinde öğrenme sürecindeki çevreye uyumun ve bireysel işleyişin biyolojik temellerini anlamak ne kadar gerekliyse, günlük çalışma yaşamında bireylerin gösterdikleri tepkilerin kişiliğe dayanan nedenlerini anlamak da bir o kadar gerekli bir kavramdır.¹⁶

Kişilik bir bakıma hava gibidir. Herkes ondan söz eder ancak değişik şeyler kasteder. Kişilik bazı araştırmacılara göre bireyin niteliklerinin toplamı, bazı araştırmacılara göre ise yaşamdaki değişik durumlara gösterilen tepki birimi olarak tanımlanmaktadır. Ancak yalnızca yapısı değil dinamik niteliği de belirtilmek istendiğinde; kişinin başkalarıyla ve çevresiyle ilişkilerinde gösterdiği uyum türünü ve özelliklerini kapsayan bir kişilik tanımı ortaya çıkar.¹⁷

Her birey tek ve özgün bir kişilik yapısı sergiler. Sahip olunan bu farklı ve özgün kişilik yapıları da farklı motivasyonel özelliklere sahiptir. Kişilik ve motivasyon arasındaki bu yakın ilişki birkaç önemli nokta ile ifade edilebilir. Motivasyon kavramının temelini oluşturan güdüler ve gereksinimler, her bir kişide farklı bir profil sergiler. Herkes farklı güdüleme profillerine sahiptir ve bu güdülerden oluşan süreç, kişileri farklı şekillerde davranışlara sevk etmektedir. Özellikle iş yaşamında çalışanların, yaşamlarında hangi güdülerin etkili olduğunu öğrenmesi, yöneticilere bir rehber görevi görecek ve çalışanlar organizasyon amaçlarına ulaşma ve kendini tatmin konusunda önemli bir adım atmış olabileceklerdir. Diğer bir nokta ise her bireyin kendine ait motivasyon sürecinin olduğu gerçeğidir. Yöneticiler bireylerin motivasyon unsurlarını ve süreçlerini iyi bir

¹⁶ Kolasa, a.g.e., s. 278.

¹⁷ Kolasa, a.g.e., s. 278.

biçimde özüksedikleri takdirde istedikleri kişiyi motive edebilme potansiyeline her zaman sahip olabilirler.¹⁸

Motivasyon süreci kapsamındaki beklentilerin belirlenebilmesi için yöneticilerin çalışan kişiliklerine verdikleri anlamı ortaya koymaları gerekir. Kimi çalışanı motive eden faktörler, diğer bir çalışan için herhangi bir anlam ifade etmeyebilir. Yöneticilerin, çalışanları motive eden unsurları kişilikleri dâhilinde anlaması ve bu unsurlara değer vermesi örgüt içi ilişkilerde ve amaç birliği kapsamında büyük fayda sağlayacaktır.

1.1.3. Motivasyon Süreci

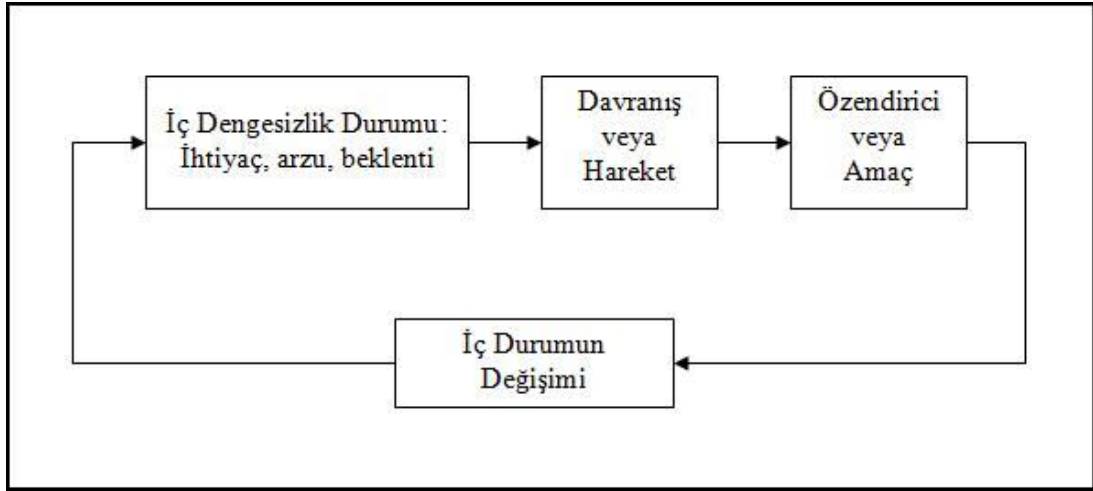
Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda, bu ihtiyacını gidermek için birtakım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda ihtiyacını giderebilirse tatmine ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Önemli olan mevcut ihtiyacını gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan en uygun olanını etkin bir biçimde uygulayabilmektir.¹⁹

Motivasyon süreci basit bir model olarak aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.²⁰

¹⁸ Tayfun Topaloğlu, *Kişilik ve Motivasyon*, (Çevrimiçi) <http://www.e-motivasyon.net/Kisilik-ve-Motivasyon.html>, 18 Temmuz 2010.

¹⁹ Aşkoğlu, a.g.e., s. 37.

²⁰ Richard M. Steers, Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, Mc-Graw-Hill Series in Management, Second Edition, New York, 1979, p. 6-7, Zikreden: Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 246.



Şekil-1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 246.

Şekil 1’den de anlaşılacağı üzere motivasyon süreci, ihtiyaçlarla başlayıp bu ihtiyaçların giderilmesi sonucu doyuma ulaşmayla tamamlanır. Bireyin doyuma ulaşması onun etkin bir performansla çalışması sonucunu doğurur. Ters durumda yani bireyin ihtiyacını giderememe durumunda birey tatmin olamaz, doyuma ulaşamaz ve etkin bir performans gösteremez.²¹

Bireyleri nelerin motive ettiğini anlamak, biraz bilmece çözmeye benzer. İnsanları motive edebilecek şeyler sıralanmaya başlanıldığında aslında bireyin kendisini motive eden şeyler sıralanmış olur. Bu da bireyin başka bireyleri kendisiyle özdeşleştirmesi hatasına yol açabilir. Örneğin; kişisel çabalar sonucu bir şeye ulaşmak ve sonuçlarını görmek, işleri bireyin kendine özgü bir şekilde yürütebilme özgürlüğü ve bireysel sorumluluk verilmesi çalışanları motive ediyor olabilir. Bütün bu motivasyon nedenleri kişisel başarı ve takdir edilme fırsatlarına dayanmaktadır. Ama bu motivasyon nedenlerinin başka bir birey üzerinde etkili olmaması mümkündür. Bu nedenle bir bireyi nelerin motive ettiğini bulmakta zorlanılabilir.²²

Bir güdünün var olup olmadığı, eğer varsa nasıl ölçülebileceği ve bu güdülerini ölçmede hangi yöntemler izlenebileceği aşağıdaki biçimde açıklanabilir.²³

²¹ Aşıkoğlu, a.g.e., s. 38.

²² Kate Keenan, *Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon*, Çev: Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

²³ Özkalp, a.g.e., s. 32.

PDF Eraser Free

1. *Doyurucu davranışlar:* GÜdüyü doyuran özgül davranıştır. Susamış bir birey için su içmek, aç birisi için yemek yemek doyurucu davranışlardır. Daha çok susayan daha çok su içendir. Böylece doyurucu davranışın miktarı güdülenme gücünün ölçümü olarak kullanılır.
2. *Yoksunluk:* Burada deneysel çalışma ile konuya ilişkin ölçme yöntemi, yoksunluğun uzunluğunu değiştirmektir. Örneğin; yiyecek ya da su gibi belirli bir gereksinim belirli bir zaman dilimi için –on iki veya yirmi dört saat- verilmeyerek, sonrada yoksunluk döneminin uzunluğu ile güdülenme gücü karşılaştırılarak ölçüm yapılabilir.
3. *Başarı:* Burada amaç deneğin birincil hedefe ulaşmak için ne yapacağını saptamaktır. Örneğin, bilim adamı, deneyinde güdünün hedefine bir engel koyarak bireyin engeli kaç kez geçeceğini ölçebilir. Bu tür çalışmanın ilk örnekleri elektrikli bir ızgara engeliyle verilen zaman aralığında farenin ızgaradan geçme sayısı ile ölçülmüş ve böylelikle güdünün gücü bulunmuştur. Bu deneyde analık güdüsü, açlık ve susuzluk güdülerine denk ya da daha güçlü bulunmuştur.
4. *Öğrenme:* Deneğin hedefe ulaşmak için ne yapmayı öğrenebileceği ve öğrenme hızı güdü ölçümünü saptamak için kullanılır. Örneğin çocuklar sosyal onay görme ile güdülenebildikleri için ana, baba ve öğretmenleri sosyal onayı çocukların bazı şeyleri öğrenmesinde ödül olarak kullanabilirler.
5. *Kişilik testleri:* Bireylerin başarı, saldırganlık ve birlikte olma gibi güdülerini ölçmek için projektif testlerden yararlanılır. En çok kullanılan da TAT – tematik algı testidir. Bu testte deneklere bir dizi resim gösterilir ve her resme ilişkin birer öykü anlatmaları istenir. Bu öykülerin anlattırılmasında hipotez, deneğin kendi gereksinimlerini resimdeki karakterlerin davranışlarına yansıtacağı şeklindedir. Testi uygulayan uzman yansıtılan gereksinimleri saptar ve öykülerdeki birbirleriyle ilişkili ifade sayısına göre her gereksinimin ne kadar güçlü olduğuna karar verir.

Motive etme birdenbire ve kendiliğinden oluşan bir olay değildir. Bireyleri motive etmek için onların bazı özelliklerinin bilinmesi ve daha sonra aşama aşama hareket edilmesi gerekir. Bu süreç altı aşamadan oluşur.²⁴

1. *İhtiyaç duyma(tatmin edilmemiş ihtiyaçlar)*: Her birey, biyolojik dengesini ve çevreye uyumunu sağlayan faktörlerden birisinin ortadan kalkmasıyla bozulan dengeyi bulmaya çalışır. İhtiyaç duyulan biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmenler sağlanmadıkça, bireyin “dengeye ulaşma durumundan statik yapıya geçmesi imkânsızlaşır. Bu nedenle her birey dengeye ulaşılmasını sağlayacak etmeni ya da etmenleri tedarik etmeye ihtiyaç duyar. Bireyler ihtiyaçlarının farkındadırlar. Eğer ihtiyaçlarını gideremezse bu durum onlarda gerginlik yaratır. Bireyler bu gerginlikten kurtulmak için harekete geçerler. Bireylerin başarıya ulaşmasında bu gerginliğin derecesi önemlidir. Gerginliğin artması başarıma gücünü olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bireyde fazla gerginlik yaratmadan ihtiyaçların giderilmesi gerekir.
2. *Uygun ortam sağlama*: İhtiyaçların doyurulması için uygun bir ortamın olması gerekir. Çünkü her ortamda her ihtiyaç giderilemez. Eğer ortam uygun değilse, insanlar ihtiyaçlarının giderilmesini başka zamana ve yere bırakmak zorunda kalırlar.
3. *İstek*: İnsanların ihtiyaçları uygun ortam olduğunda isteğe dönüşür. İstek, bireyce farkına varılmış ihtiyaçlardır. Eğer birey talebin ne olduğunda tereddütlü ise, isteği şuurluluk düzeyine ulaşmamış bir ihtiyaç halindedir.
4. *Arama*: Birey ihtiyacının bilincine varırsa bu ihtiyacını gidermek için elverişli seçenekler aramaya başlar. İhtiyaçların bireyde yarattığı gerilim yüksek ise, bireyin seçenekleri veya uygun seçeneği görme yeterliliği azalır. Bundan dolayı birey doğruluğunu düşünmeden ilk gördüğü seçeneğe sarılabilir. Bireyin gerilimi azaldıkça, muhakeme gücü artar ve doğru seçeneği bulma ihtimali yükselir.

²⁴Güney, a.g.e., s. 351.

5. *Deneme*: Bu aşamada isteği karşılamak için seçilen veya kabul edilen hareket tarzının denemesi yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, ihtiyacın karşılanması da o oranda kolay olur.
6. *Tatmin olma*: Motive edilmenin son aşaması tatmin olmadır. Bu aşamada birey yeterli düzeyde tatmin olduğunda gerilimden kurtularak rahatlar. Eğer birey istediği düzeyde tatmin olamamışsa tatmin olmama oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda birey ya yeniden motive edilerek bu aşamalara yeniden başlar ya da isteğinden vazgeçer ve kaygılı olarak yaşamaya devam eder.

Motivasyon süreci, bireyin herhangi bir şeye karşı duyduğu gereksinimle başlar, bu gereksinimin yoğun bir biçimde hissedilmesi ve gereksinimi giderici davranışta bulunulmasıyla devam eder ve bu gereksinimin doyurulmasıyla sona erer. Bireylerin duyduğu gereksinimler, süreklilik gösterdiği için, motivasyon süreci de durgun bir özellik değil, aksine dinamik bir özellik gösterir.²⁵

Motive olmuş bireylerle çalışmanın yararları şöyle sıralanabilir:²⁶

- İş, belirlenmiş zaman süresi içinde ve doğru standarda uygun olarak yapılacaktır.
- İnsanlar iş yaparken zevk alacaklar ve kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.
- Yapmak istedikleri işi yaptıkları için daha çok çalışacaklardır.
- Başarı durumu ilgili kişiler tarafından izlenecek ve fazla denetlemeye gerek kalmayacaktır.
- Moral durumu yüksek olacaktır. Bu da mükemmel bir iş ortamı sağlayacaktır.

Bireyler bir kez motive oldu mu bu gidişin korunması, sürekli uyanık olmayı gerektirir. Elde edilecek sonuç bu konuda harcanacak çabalara değecektir. Motivasyonu yüksek insanların iyi iş başardığı ve sonuca ulaştığı saptaması çok basit

²⁵ Aşıkoğlu, a.g.e., s. 40.

²⁶ Keenan, a.g.e.

ama çok doğru bir gerçektir.²⁷ Bireyleri işte tatmin ve motive eden şeyler, onları tatminsiz kılan şeylerden farklıdır. Motive olmuş bireyler daha fazla çalışma saati isteme yönünde eğilim gösterirler.

1.1.4. Motivasyon Amaçları

Birçok konuda olduğu gibi motivasyon konusunun da amaçları bulunmaktadır. Yöneticiler açısından bakıldığında motivasyon kavramının temel amaçları doğrudan çalışanlarını hedef alan ve örgüt amaçlarına ulaşma konusunda paralel olan durumları kapsayan konulardan oluşmaktadır. Bu motivasyon amaçları aynı zamanda birçok organizasyonda örgütsel performansın değerlendirilmesi için kullanılan ölçütler arasında yer alır.

Motivasyon amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır:²⁸

1.1.4.1. Etkinlik

Etkinlik kavramı günümüz organizasyon yapısında göz ardı edilemeyecek kavramların başında gelmektedir. Etkinlik, minimize edilmiş çabalar ve harcamalar dâhilinde organizasyonel yapının mevcut işletme amaçlarına ulaşmaya ne derece yakın olduğunun bir göstergesi olarak tanımlanabilir.

İşletmeler açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Gerçekleşen performans, önceden saptanan olması gereken performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın olması gereken performansa ne ölçüde yaklaşmış ya da yaklaşmadığını gösterir. Etkinlik derecesi, olması gereken performansın gerçekleşen performansa bölümü ile belirlenebilir.²⁹

²⁷ Keenan, a.g.e.

²⁸ Mehmet Kaplan, “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007, s. 7.

²⁹ *Etkinlik Nedir? Ekonomik Etkinlik*, (Çevrimiçi)

http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html, 18 Temmuz 2010.

Etkinlik kavramının belirlenmesi çalışanların organizasyon amaçlarına ulaşmasında önemli bir kıstastır. Yöneticiler, çalışanları üzerinde bu motivasyon amacını göz önünde tutarak örgüt amaçlarına ulaşma konusunda çaba sarf etmelidirler.

1.1.4.2. Verimlilik

Verimlilik, sahip olunan kaynakların doğru ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak, performans ve yararlılıklarını en üst düzeye çıkartabilmek demektir.³⁰ Bir ülkenin, bir endüstrinin ya da bir organizasyonun ne kadar iyi olduğunun genel ölçüsüdür. Bir organizasyonda bir birim malın üretilmesi için kullanılan kaynakların ölçülmesi ile saptanır. En geniş anlamda verimlilik kavramını aşağıdaki biçimde tanımlayabiliriz.³¹

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Girdiler}}$$

Organizasyon içi verimlilik faktörleri insan, makine ve ekipman açısından değerlendirilebilir. Son yıllardaki gelişmeler dikkate alındığında insan faktörü eğitilmiş, becerili, işe uygunluğu, mesleki bilgilere sahip ve deneyim sahibi olması açısından önem arz etmektedir.³²

Bir organizasyonda verimlilik sadece ekonomik ve teknik olanakların en iyi biçimde kullanılması ile değil, aynı zamanda çalışanların istek ve arzularıyla çalışması ile gerçekleştirilebilir.³³ Çalışanların bu istek ve arzularını da üst seviyelere doğru yükseltmek, yöneticilerin motivasyon kavramına hangi yönden baktıkları ile de doğrudan ilişkilidir.

³⁰ Çiğdem Özsever, Tülay Gençoğlu, Nihal Erginel, *İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 18, (Çevrimiçi) http://fbe.dpu.edu.tr/dergi_son/sayilar/fbe_sayi18/sayi6.pdf, 18 Temmuz 2010.

³¹ Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüsoğlu, *Üretim Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 11.

³² Halim Kazan, *İşletme İçi Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İnsan, Makine-Ekipman Bazında Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol, 7/8, 331-347, (Çevrimiçi) <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/78/18.pdf>, 18 Temmuz 2010.

³³ Tokat, a.g.e., s. 30.

1.1.4.3. Kalite

Kalite kavramı halkın kalite algılamasından farklılık göstermektedir. Genelde “en iyi, en güzel, en doğru” biçiminde algılanan kalite kavramının işletmecilik ve iktisat bilimi açısından müşterilere en iyi, en güzel ve en doğru mal ya da hizmeti sunmak biçimine dönüştürüldüğü görülmektedir.³⁴

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının üzerine oturduğu felsefe 20. yüzyılın başlarından beri endüstri toplumundaki kamu ve özel sektör işletme ve organizasyonlarına hâkim olan anlayıştan epey farklıdır. Düşük becerili, kas gücü ile bilinen sıradan çalışan toplam kalite yönetimi tarafından işe katılır, eğitime, gelişmesine ve motivasyonuna önem verilir, organizasyon amaçlarına ulaşılmasında ve bu amaçların iyileştirilmesinde katkısını ortaya koyar.³⁵

Kalite kavramının temelinde “insan” vardır. Ona verilen değer, duyulan güven, ihtiyaçlarının karşılanması, kendini en üst düzeyde gerçekleştirme ve mutluluğu; kısacası “kalite insanı” olması, kalite felsefesinin temel hedefini oluşturur.³⁶

1.1.4.4. Kârlılık

İşletmelerin öncelikli amaçlarından bir tanesi kâr elde etmektir. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve çalışanların temel motivasyon aracını oluşturmaktadır.³⁷

Kâr = Satış tutarı – Maliyet masrafları tutarı olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarının diğer bir ifade ile “Satılan miktar x Fiyat” ın yüksek olması

³⁴ Turan A. Erkılıç, *Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması*, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4), 50-62, 2007, (Çevrimiçi) http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_002_04_PDF/JSAS_002_04_05_Erkilic.pdf, 18 Temmuz 2010.

³⁵ Hasan Şimşek, *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 35.

³⁶ Aysun Kanbur, Engin Kanbur, *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Yılı: 2008 Cilt: 15 Sayı: 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, (Çevrimiçi) http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C15S12008/27_40.pdf, 18 Temmuz 2010.

³⁷ Kaplan, a.g.e., s. 10.

gerekmektedir. Bunun için de fiyatın veya satılan miktarın fazla olması gerekmektedir.³⁸

Belli bir sürede elde edilen kârın, o süre içerisinde kullanılan sermayeye oranı kârlılık düzeyini gösterir. Kârlılık genel olarak aşağıdaki gibi ifade edilebilir:³⁹

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr}}{\text{Sermaye}}$$

Yöneticiler kârı ve kârlılık düzeylerini yukarılara taşımak ve tutmak için çalışanlarının motivasyon konusundaki eğilimlerini iyi bilmelidirler. Kârlılık için gerekli dış faktörlerin yanında çalışan motivasyonuna verilecek önem, örgüt amaçlarında üst sıralarda gelen “kâr elde etme” amacını da karşılayabilecektir.

1.1.4.5. Maliyet – Fiyat Uygunluğu

Bir malın maliyeti onu yapmak ve satmak için doğrudan doğruya veya dolayısıyla yapılan masrafların toplamıdır, edilen masrafların herhangi biri hesaba katılmayacak olursa veya başka bir masraf katılacak olursa “maliyet” o kadar eksik veya fazla olur.⁴⁰

Maliyet ve kalite arasındaki ilişki incelendiğinde, yüksek maliyetin her zaman yüksek kalite anlamına gelmediği görülür. Ancak düşük kalite kolaylıkla yüksek maliyetler ve düşük verimlilik sonucunu getirebilir. Verimlilik, kalite ve maliyet ancak yönetici ve çalışanla birlikte ve aynı zamanda ele alınabilirse iyileştirilebilir.⁴¹

³⁸ Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Sevku İdaresi*, Sermet Matbaası, İstanbul, 1959, s. 74.

³⁹ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, *İşletmecilik Bilgisi, 5. Baskı*, Avcı Ofset, İstanbul, 2001, s. 31.

⁴⁰ S. Oktay, *Maliyet Muhasebesi Prensipleri*, M.T.A., (Çevrimiçi)

http://www.mta.gov.tr/mta_web/kutuphane/mtadergi/13_10.pdf, 18 Temmuz 2010.

⁴¹ Demir, a.g.e., s. 14.

1.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller yöneticilere, bireyleri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonunu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır.⁴² Motivasyon konusunda bilim adamları birçok teori geliştirmiş olmalarına rağmen, bu teorilerden hiçbiri bireyleri motive etmek için tek başına yeterli değildir. Ancak astlarını motive etmekle görevli olan yöneticilere her biri ayrı ayrı ışık tutarak onların astlarını motive etmek için kendilerine özgü motivasyon modelleri ve kavramları geliştirmelerine yardımcı olurlar.⁴³

Motivasyon teorilerinde kullanılan modellerden bir bölümü içsel olarak, diğer bir ifadeyle kişinin iç dünyası ile ilgili olurken diğer bir bölümü ise dışsal yani kişinin dışında gelişen olaylarla ilgilidir. Böylelikle motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki farklı grup altında toplanabilir. Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan faktörlere önem verirken süreç teorileri de kişiden bağımsız gelişen dış faktörlere önem vermektedir.

1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyler ile ilgili etmenleri inceleyen teorilerdir. Kapsam teorileri içerisinde ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, çift faktör teorisi, başarıma ihtiyacı teorisi ve ERG yaklaşımı yer almaktadır.

1.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Bu teori, bireylerin çeşitli ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu ileri sürer.⁴⁴

Bireyleri belli bir davranışa yönlendiren temel etmen bireylerin kendi ihtiyaçları olduğuna göre bu ihtiyaçları belirlemek ve giderilebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. Abraham Maslow, bireylerin bu ihtiyaçlarını önem

⁴² Koçel, a.g.e., s. 636.

⁴³ Güney, a.g.e., s. 355.

⁴⁴ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 375.

sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bu ihtiyaçları giderecek organizasyonel araçları belirlemeye çalışmıştır.⁴⁵

Maslow'a göre alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmedikçe, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların insanları davranışa sevk etmesi ihtiyaçların giderilme derecesine bağlıdır. Maslow'a göre giderilen ihtiyacın bireyi motive etme gücü azalır. Daha üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyi davranışlar göstermeye zorlar.⁴⁶ Bu teoriye göre ilk sıralardaki ihtiyaçlar öncelik alır. Bunlar tatmin edilmedikçe çalışan, bir üst düzeydeki ihtiyacı duymaz. İhtiyaçlar sıra ile giderilir.⁴⁷

Maslow'a göre bir insanın alt basamaktaki bir ihtiyacı giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı ortaya çıkar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacı gideren aracın diğer basamaktaki ihtiyacı tatmin etmesi imkânsızdır. Bu durumda yöneticiler, bir üstteki ihtiyaçlara ve onları giderme yollarına yönelerek çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidirler. Eğer yöneticiler, çalışanların hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirlerse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak çalışanların belirli yönde davranmalarını sağlayabilirler.⁴⁸

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür.⁴⁹

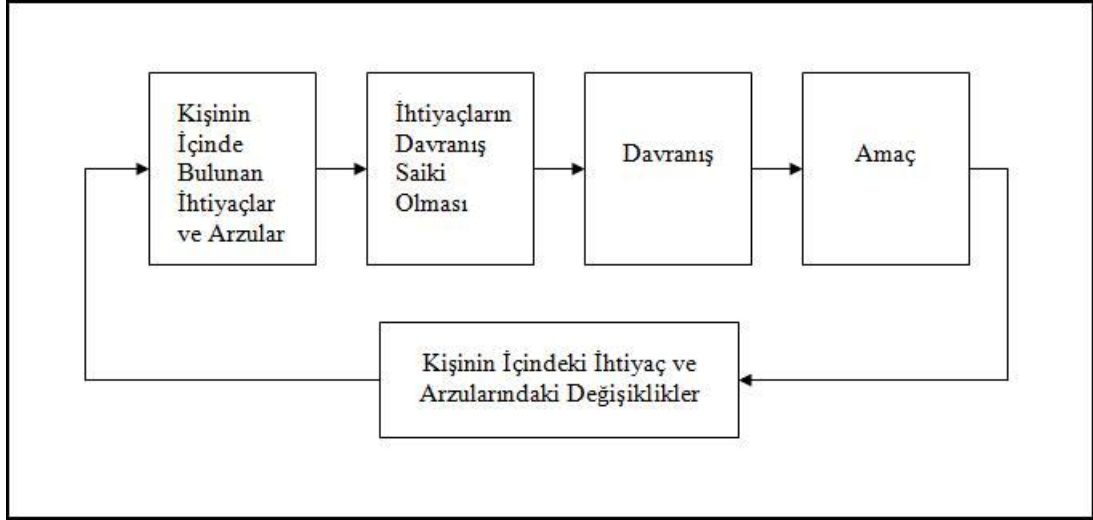
⁴⁵ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 191.

⁴⁶ **Güney, a.g.e., s. 356.**

⁴⁷ **Barutçugil, a.g.e., s. 375.**

⁴⁸ **Koçel, a.g.e., s. 640.**

⁴⁹ Don Hellriegel, John Slocum, *Management: Contingency Approaches*, Addison-Wesley Pub. Co., 1978, s. 335, Zikreden: **Koçel, a.g.e., s. 638.**



Şekil-2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımında Motivasyon Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 638.

Bu yaklaşımda birey ihtiyaçları beş grup halinde ifade edilebilir. Birinci grup en alt düzey diğer bir ifade ile en temel ihtiyaçları kapsarken, beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki şekilde gösterilebilir:⁵⁰

1. *Fizyolojik İhtiyaçlar*: Hava, su, yiyecek, ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları.
2. *Emniyet İhtiyaçları*: Tehlikelerden korunma, güvenlik içinde olma, sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi.
3. *Sosyal İhtiyaçlar*: Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, arkadaşça ilişkiler ortamı, parti ve benzeri sosyal faaliyetler.
4. *Saygınlık (psikolojik)*: Başarı, tanınma, statü sahibi olma, görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi.
5. *Kendini Gerçekleştirme*: Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi, kişisel gelişme ve yükselme olanakları.

⁵⁰ Can, a.g.e., s. 192.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir.⁵¹

1.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Herzberg'e göre motivasyon yönünden önemli iki grup söz konusudur. Bunlardan ilki hijyen olarak ifade edilen çevreye ilişkin ve işin dışında kalan etmenlerden oluşan grup ikincisi ise motivasyon sağlayan koşulları içeren gruptur.⁵²

Çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği, şirket politikaları, ast-üst ilişkileri gibi hijyen faktörlerin zayıf olması işin tatmin edici olmamasına neden olurken, hijyen faktörlerin varlığı iş tatminsizliğini giderir fakat kendi başına insanların motive olmasını ve yüksek iş tatmini elde etmesini sağlamaz. Sorumluluk, takdir, başarı, işin niteliği gibi motive edici faktörler yüksek olduğunda çalışanların motivasyonları ve işteki performansları artacaktır. Motivasyon sağlayan faktörler olmadığında bireyler ortada bir yerlerde dirler, ne mutlu ne de mutsuzdurlar.⁵³

Herzberg, yaptığı araştırmalarda bazı çalışma koşullarının mevcut olmamasının insanlarda doyumsuzluk yarattığı ancak bunların varlıklarının ise bireylerin motive etmediği sonucunu elde etmiştir. Bu faktörlere durum koruyucu (hijyen veya sağlık) etmenler adını vermiştir. Çünkü bunlar bireylerde mantıklı bir doyum düzeyini korumak için gereklidir. Durum koruyucu olarak da ifade edilen faktörler; kurumun politika ve yönetimi, teknik bilgi ve gözetim, bireyler arası ilişkiler, astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler, iş güvenliği, ücret, fiziksel koşullar, kişisel yaşama saygı olarak ifade edilebilirken, çalışma şartlarının sağladığı motivasyonu belirleyen motive edici faktörler ise; başarı, takdir, ilerleme, işin kendisi, gelişme imkânı ve sorumluluk olarak ifade edilebilir.⁵⁴

Bu teorinin mesajı açıktır. Hijyen faktörleri sağlayan yöneticiler iş tatminsizliğini giderirler fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan; takdir,

⁵¹ Can, a.g.e., s. 193.

⁵² Koçel, a.g.e., s. 641.

⁵³ Barutçugil, a.g.e., s. 376.

⁵⁴ Güney, a.g.e., s. 357.

işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri yerinde ve zamanında kullanan yöneticiler de yüksek tatmin ve performans elde edebilirler.⁵⁵

1.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teoriye göre motivasyon, bir bireyin kazanma ve elde etme ihtiyacının gücüne bağlı olarak değişir. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır. Bu ihtiyaç; zor bir şeyi elde etmek, ustalaşmak, fiziksel nesnelere, bireyleri veya fikirleri düzenlemek ve yönlendirmek ve bütün bunları hızlı ve bağımsız bir şekilde yapmak olarak kendini gösterir.⁵⁶

Başarma ihtiyacı teorisi McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda bireyler için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. McClelland, teorisinde birlikte olma, güç kazanma ve başarma ihtiyacı üzerinde durmuştur.⁵⁷

- *Birlikte olma ihtiyacı:* Bu ihtiyaç, bir gruba dâhil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.
- *Güç kazanma ihtiyacı:* Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.
- *Başarılı olma ihtiyacı:* Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar.

Eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir çalışan, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir birey

⁵⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 376.

⁵⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 377.

⁵⁷ Güney, a.g.e., s. 358.

motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.⁵⁸

1.2.1.4. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.⁵⁹

Alderfer'e göre, çalışanın alt basamaktaki ihtiyaçlarını doyurması onu üst düzey ihtiyaçlarını doyurmaya yönlendirir. Üst basamaktaki ihtiyaçlar az doyurulduğunda (hayal kırıklığı yaşama) alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulmaktadır (geriye dönüş). Burada etkili olan prensip hüsrana – geriye dönüştür. Böylece bir üst düzeydeki ihtiyaç doyuma ulaşmayınca bir alt düzeydeki ihtiyaca geri dönülür ve ona daha fazla önem verilip onun doyuma ulaşması sağlanmaya çalışılır.⁶⁰

ERG yaklaşımı Maslow'un modelini modern durumlara uyarlamıştır:⁶¹

- *Varlığını sürdürme (Existance) ihtiyaçları*
- *İlişki (Relatedness) ihtiyaçları*
- *Gelişme (Growth) ihtiyaçları*

ERG teorisine göre ihtiyaçlar birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, bireyin yeteneğine ve ihtiyacına göre değişir. Üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini de etkileyecektir. Yani, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu

⁵⁸ Koçel, a.g.e., s. 643.

⁵⁹ Koçel, a.g.e., s. 643.

⁶⁰ Güney, a.g.e., s. 360.

⁶¹ Can, a.g.e., s. 193.

teori, yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşünmelerine yardımcı olması açısından anlamlıdır.⁶²

ERG teorisine göre üç ihtiyaç grubu da aynı alanda çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, çalışan hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda duyabilir.⁶³

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireylerin davranışlarının nasıl yönlendirileceğini açıklayan teorilerdir. Süreç teorileri içerisinde beklenti teorileri, eşitlik teorisi, davranış şartlandırması yaklaşımı ve amaç teorisi yer almaktadır.

1.2.2.1. Beklenti Teorileri

Bekleyiş teorileri iki farklı teori olarak incelenebilir. Bu teorilerden ilki V. Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri ise Vroom'un teorisini geliştiren E. Lawler ve L. Porter'in beklenti teorisi olarak ifade edilebilir.

1.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti diğeri ise sonuçtur. Bireyler sonuçlara değer biçtiklerinden dolayı sonuç kavramı motivasyon açısından son derece önemlidir. Sonuç kavramı bu teoride "valens" terimiyle adlandırılmaktadır. Çalışanın motivasyonu ayrıca yaptığı işin gelecekteki sonucuyla ilgili beklentisine bağlıdır. Diğeri bir ifade ile herhangi bir sonucun bireyi o anda etkileme gücü, o sonucu gelecekte elde ettiği zaman onu ne derece olumlu bulacağı hakkındaki beklentisine bağlıdır.⁶⁴

Dolayısıyla motivasyon = valens x bekleyiş olarak ifade edilebilir. Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Eğer bir bireyin hem valensi hem de

⁶² Barutçugil, a.g.e., s. 376.

⁶³ Güney, a.g.e., s. 360.

⁶⁴ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 267.

bekleyişi yüksek ise o birey motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak diğer bir ifade ile arzu ederek çalışacaktır. Bu modelin diğer bir kavramı da araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: Birey belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.⁶⁵

1.2.2.1.2. Lawler – Porter’ın Beklenti Teorisi

Vroom’un geliştirdiği beklenti teorisine bazı eklemeler yapılmıştır. Teorinin yeni şekline göre tatmin, performansın ve bu performans sonucunda elde edilen ödüllerin bir fonksiyonudur.⁶⁶

Bu teoriye çalışanların yaptıkları işlerden tatmin olmaları, elde edilmesi gereken çıktı ile gerçekten elde edilen çıktı arasında karşılaştırma yapılarak belirlenmektedir. Elde edilmesi gereken çıktı, çalışanların beraberinde getirdiği beceri, eğitim, deneyim gibi bireysel girdiler ile sorumluluk, zorluk gibi iş özellikleri ve diğerlerinin algılanan girdileri ve çıktıları tarafından belirlenir. Elde edilen çıktı ise, çalışanın elde ettiği çıktıları ile diğer çalışanların (karşılaştırma yapılanlar) elde ettikleri çıktıları tarafından belirlenir. Eğer çalışan elde etmesi gerektiğine inandığı çıktılarından az elde ederse doyumсуuzluk algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıları elde ederse tatmin algılar; elde etmesi gerektiğine inandığı çıktıdan fazla elde ederse suçluluk hissine kapılarak rahatsızlık hisseder.⁶⁷

Eğer çalışan yüksek çaba ve yüksek performans gösteriyor fakat beklediği sonuçları alamıyorsa motivasyonu düşer. Eğer, sonuçların çalışan açısından çekiciliği

⁶⁵ Koçel, a.g.e., s. 649.

⁶⁶ Çetin, a.g.e., s. 268.

⁶⁷ Güney, a.g.e., s. 362.

(değeri) yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için motivasyonu yüksek olacaktır. Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konan ödüller (sonuçlar) çalışan için bir değer ifade etmiyorsa motivasyon da düşük olacaktır. Burada önemli bir nokta, sonuçların çekiciliğinin çalışanlar arasında farklı algılanabilmesidir.⁶⁸

1.2.3.2. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri “Eşitlik Teorisi” dir. Bu teorinin ana fikri de çalışanların iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliklere (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams’a göre birey, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bireyin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.⁶⁹

Eşitlik ve adil davranma çoğu birey için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen birey, kurum içindeki gayretini arttırır.⁷⁰

Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir: ⁷¹

⁶⁸ Barutçugil, a.g.e., s. 378.

⁶⁹ Koçel, a.g.e., s. 653.

⁷⁰ Güney, a.g.e., s. 364.

⁷¹ Koçel, a.g.e., s. 653.

$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$
$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$

Şekil-3: Eşitsizlik Durumu

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 653.

Adams bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önerir. Bu seçeneklerden ilki bireyin daha az zaman ya da çaba harcayarak girdileri değiştirmesidir (Daha az çalışma vb.). İkinci seçenek, parça başı ödeme planının olduğu işlerde bireyin daha fazla çalışarak çıktıları değiştirme yoluna gitmesidir. Diğer bir yol bireysel tutumların değiştirilmesi ve karşılaştırılan bireyin ve karşılaştırılan çalışma arkadaşının girdi ve çıktıları değiştirmektir. Eğer birey bu yollarla eşitliği sağlayamıyorsa son bir seçenek olarak işi terk ederek eşitsizlik durumunu değiştirir.⁷²

Yöneticiler, çalışanların kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik yaratıyorsa genel anlamda motivasyonu bozucu bir etki yaratır. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarının motivasyonunu arttırırlar.⁷³

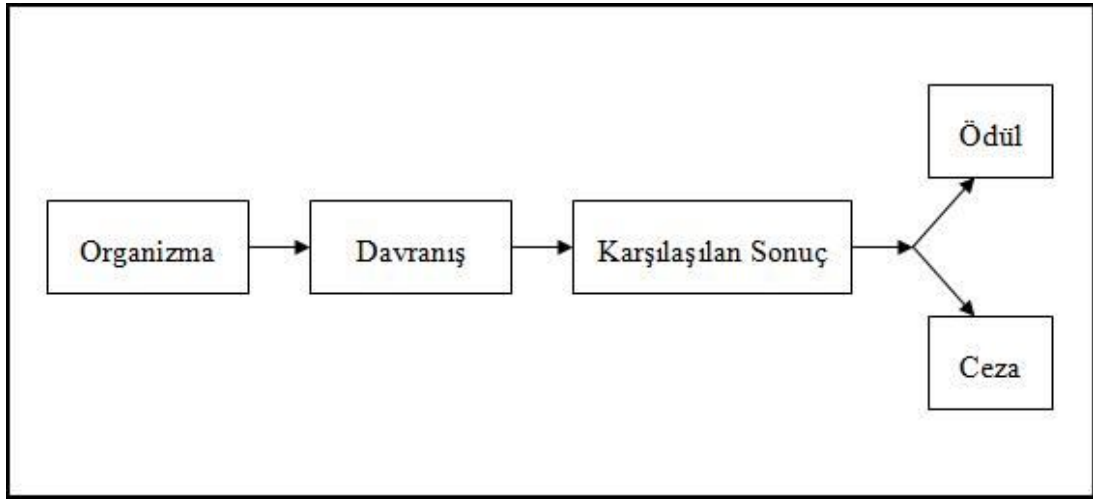
⁷² Can, a.g.e., s. 198.

⁷³ Barutçugil, a.g.e., s. 378.

1.2.3.3. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Şartlandırma kavramının birisi klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma I.Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma) türüdür. Bu türün ana fikri davranışların, karşılaştığı sorunlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir.⁷⁴

Davranış şartlandırması aşağıdaki gibi ifade edilebilir:⁷⁵



Şekil-4: Davranış Şartlandırması

Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2005, s. 646.

Davranış şartlandırması yaklaşımı, davranışların sonuçlarına göre bireyleri motive etme düşüncesini savunmaktadır. Davranış düzeltiminde davranışın sonucuna bakarak bireylerin davranışları düzeltilmeye çalışılır. Belirli bir davranışın sonuçları birey açısından arzulanır derecede ise davranış güçlenir. Tersine ise yani sonuçlar istenen nitelikte değilse davranış zayıflar.⁷⁶

⁷⁴ Koçel, a.g.e., s. 645.

⁷⁵ Koçel, a.g.e., s. 646.

⁷⁶ Güney, a.g.e., s. 365.

1.2.3.4. Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürer. Locke'ye göre bir birey bir işe başladığında amacına ulaşmıncaya kadar çalışır.⁷⁷

Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir birey, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.⁷⁸

Locke'ye göre amaçlar iş başarımını artırır. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Bu verimi arttırmanın bir koşulu da ilgililere geribildirim sağlanmasıdır. Teoriye göre, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olanağı sağlanırsa daha fazla çalışacaklardır.⁷⁹

Tüm bu yaklaşımlar literatürde çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca bahsettiğimiz çağdaş yaklaşımların dışında parasal ödüllerin çalışanın verimini ve motivasyonunu yükselttiğini kabul eden geleneksel yaklaşım, ekonomik insan kavramını sosyal insan kavramına dönüştüren insan ilişkileri yaklaşımı ve ekonomik insan ve sosyal insan kavramlarını bir araya getiren insan kaynakları yaklaşımı literatürde yer alan motivasyon teorileri arasındadır.

Bir yöneticinin, çalışanın motivasyonu ile ilgili varsayımları ve ödülleri kullanma biçimi onun motivasyona bakış açısına bağlıdır.⁸⁰ Dolayısıyla çalışanları ile iletişim düzeyini maksimumda tutmak isteyen bir yönetici motivasyon teorilerinin tamamını göz önünde tutarak, çalışanları için gerekli analizleri yaparak onlardan üst düzey verim ve motivasyon sağlama yollarını araştırmalıdır.

⁷⁷ Can, a.g.e., s. 198.

⁷⁸ Koçel, a.g.e., s. 655.

⁷⁹ Can, a.g.e., s. 199.

⁸⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 373.

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği teorileri ve motivasyon konusunda yaptıkları katkıları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.⁸¹

<i>İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:</i>	Bireyler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranırlar.
<i>Çift Faktör Teorisi:</i>	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
<i>Başarma İhtiyacı Teorisi:</i>	Bir bireyin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
<i>ERG Teorisi:</i>	Bireyler kademeli bir şekilde ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
<i>Beklenti Teorileri:</i>	Bireyler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptirler.
<i>Eşitlik Teorisi:</i>	Bireyler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları diğer bireyler ile karşılaştırır.
<i>Davranış Şartlandırması Yaklaşımı:</i>	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
<i>Amaç Teorisi:</i>	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

⁸¹ Koçel, a.g.e., s. 656.

1.3. MOTİVASYONUN ORGANİZASYONLAR, YÖNETİCİLER, ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ VE ORGANİZASYONLARDA KULLANILAN MOTİVASYON YÖNTEMLERİ

1.3.1. Organizasyonlar Açısından Önemi

Motivasyon bir organizasyonda yer alan insan davranışlarını önemli ölçüde etkileyen, yönlendiren ve davranışa neden olan bir faktör olarak örgütsel davranışta önemli yeri olan bir olgudur.⁸²

Her ne kadar bireyleri çalışmaya motive eden organizasyonlar değil kendileriye de en iyi uygulamaların olduğu organizasyonlar yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren birçok yarar sağlar.⁸³

Organizasyonlarda motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla organizasyonun amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de organizasyon için yarar sağlamalarıdır. Bu nedenle organizasyonlarda motivasyonu özendirici çeşitli faktörler kullanılmakta ancak her organizasyonda her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon faktörü bulunmamakla birlikte, bir çalışan için özendirici olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi veremeyebilmektedir.⁸⁴

Motivasyon sadece yönetilenlerin değil aynı zamanda işverenlerin de sorunudur. Diğer bir ifade ile motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Bunun doğal sonucu olarak bireylerin organizasyonlu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli

⁸² Edip Örucü, Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* (2008), C:15, S:1, s. 85.

⁸³ Zekai Öztürk, Hakan Dündar, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (2003), C: 4, S: 2, s. 58.

⁸⁴ Örucü, a.g.m., s. 86.

organizasyonlar oluşturulabilmenin yolları aranmış ve çalışanların daha fazla nasıl motive olabilecekleri üzerinde durulmuştur.⁸⁵

Organizasyonun amaçları ve yöneticilerin çalışanlara bu amaçları ne derece aşıladığı, çalışanların bu amaçları ne derece yerine getirerek bu faydayı sağladıkları organizasyonel motivasyonun yukarılara taşınmasını sağlayabilecektir. Yönetim, çalışanlarının sahip olduğu durumları harekete geçirmenin yollarını araştırmalı ve çalışanların organizasyonel amaçlara paralel bir biçimde, etkili ve verimli olmasını sağlayabilmelidir.

1.3.2. Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticilerin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan çalışanın performans göstermesi beklenmemelidir. Bireyler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan çalışanların, organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır.⁸⁶

Tipik bir motivasyon formülü; ikna, cesaretlendirme ve baskıdan oluşan bir karışımı gerektirir. Fakat iyi liderlerin reçeteye ihtiyacı olmadığı da bir gerçektir. İyi bir lider, insanların en derin dürtülerine, ihtiyaçlarına ve arzularına yönelerek onlardan en iyi sonucu elde eder.⁸⁷

Organizasyon amaçlarına ulaşmak için, yöneticilerin bireyleri motive etmek ve çevresel koşulları hazırlamakla uğraşmak yerine, öncelikle işin gerektirdiği yeteneğe sahip bireyleri işe almalarının önemli olduğu söylenebilir. Böylece yönetimin çabası, organizasyonel amaçlar doğrultusunda bireylerin güdülenmesini destekleyecek şekilde çevresel koşulların düzenlenmesi ile sınırlı kalabilir.⁸⁸

⁸⁵ Ali Şahin, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", y.y., y.y.y., t.y.

⁸⁶ Koçel, a.g.e., s. 633.

⁸⁷ Bronwyn Fryer, *Dağları Yerinden Oynatmak*, Çev: Leyla Aslan, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon*, MESS Yayın No: 435, İstanbul, 2004, s. 149.

⁸⁸ Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 8.

Yöneticilerin verimli çalışanlara sahip olmaları bireysel farklılıklara gösterdikleri öneme bağlıdır. Ancak bu yolla çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde onları motive ederler. Yöneticilerin görevi, bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurarak doğru işle doğru kişiyi eşleştirmekle başlar. Bu eşleştirme gerçekleşikten sonra yöneticiler çalışanların zor ve belirgin amaçlara sahip olmalarını, bu amaçların ulaşılabilir olmasını ve bu amaçlara ulaşmada başarıları konusunda geri besleme almalarını sağlamalıdır.⁸⁹

Organizasyon için yöneticinin başarısı, çalışanlarının organizasyon amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini bu uğurda tam olarak kullanmalarına bağlıdır. Bu nedenle her yöneticinin motivasyon konusunda bilgi sahibi olması gerekir. Yöneticilerin amacı, uygun özendirici araçları kullanmak suretiyle bireylerin işlerini daha iyi yapmalarını, kaynakları daha verimli şekilde kullanmalarını, dolayısıyla işlerine daha fazla sarılmalarını sağlamaktır.⁹⁰

Yöneticiler ve yönetimler motivasyon ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin başarısı, çalışanlarının organizasyonel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yöneticiler açısından önemli olan çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır.⁹¹

1.3.3. Çalışanlar açısından önemi

Motivasyon bireysel bir olaydır.⁹² Performans düzeyi bir ölçüde çalışan insanın bireysel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır. Birçok organizasyon bireyleri yeteneklerine ve bireysel özelliklerine göre iş almaktadır. Ancak, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sağlanmadığında

⁸⁹ Meral Coşkun, *Motivasyon ve Yöneticiler İçin Önemi*, HR Türkiye, (Çevrimiçi) <http://www.hrturkiye.com/index.php/motivasyon-ve-yoneticiler-icin-onemi>, 29.Haziran.2010.

⁹⁰ **Tınaz, a.g.e., s. 16.**

⁹¹ Selahittin Yıldırım, "Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş, 2007, s. 36.

⁹² **Koçel, a.g.e., s. 634.**

çoğu kez yeteneklerini kullanamadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştürmedikleri gözlenmektedir.⁹³

Motivasyonda başarının elde edilmesi, yönetimde bireyin önemsenmesi ve birey merkezli yaklaşımın davranışa dönüştürülmesine bağlıdır. Motivasyon bireysel bir olay olduğundan çalışanların bir kısmının motive edilmesini sağlayan bu durum, diğer bir kısmını motive etmeyebilir. Bu anlamda her çalışanın ayrı bir birey olarak tanınması, kişilik ve gereksinimlerinin farklılığının öğrenilmesi ve saygı gösterilmesi ile motive edileceği bilinmelidir. Çalışanını tanıyan, ihtiyaçları, davranış biçimleri, hırsları, beklentileri, hedefleri ile kiminle çalıştığını bilen yönetim saygı ve güven yaratabilir.⁹⁴

Bugün çalışma hayatında “birey” ögesinin en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Bireyi verimli çalıştırmak ise ancak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür.⁹⁵

Çalışanları organizasyon yararına göre hareket ettirmek için motive etmek ve çalışanları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelmektedir.⁹⁶

Bir organizasyonda çalışanlar motivasyonun önemini kavrarlarsa, hem kendi gereksinmelerini hem de bu gereksinmeleri nasıl gidereceklerini iyi saptayabilirler. Hem kendilerini hem çevrelerini daha iyi tanıyabilirler. Bu anlayışın benimsendiği organizasyonlarda hem çalışanların kendi aralarında hem de çalışanlarla yöneticileri arasında sağlam ve samimi ilişkiler kurulmuş demektir.⁹⁷

Bireyler yüksek bir motivasyonla çalışmaya başladıklarında bu motivasyonu korumak için çaba göstermek gerekir. Bunun için standartları ve moral durumunu sürekli gözlemek şarttır. Eğer yönetim, işlerin standartların altına düştüğünü fark

⁹³ Barutçugil, a.g.e., s. 390.

⁹⁴ Gürüz, a.g.e., s. 81

⁹⁵ Garih, a.g.e., s. 10.

⁹⁶ Öztürk, a.g.m., s. 58.

⁹⁷ Tınaz, a.g.e., s. 17.

etmezse çalışanlar yönetimin bunu umursamadığını düşünebilirler ve moral düzeyinin düştüğünü hissetmezseniz her şey hızla gerileyebilir.⁹⁸

Bir organizasyon içerisinde elbette ki farklı çalışan türleri de olacaktır. Dolayısıyla bireyler için geçerli olan farklı motivasyonel yaklaşımlar farklı çalışan türleri için de geçerliliğini sürdüren bir durum olacaktır.

Farklı çalışan türleri için önerilen motive etme yolları aşağıdaki biçimde açıklanabilir:⁹⁹

Profesyonel Çalışanların Motivasyonu: Profesyonelleri motive eden faktörler listesinde para ve terfi gibi unsurlar öncelikli rol oynamaz. Çünkü onlar zaten aldıkları para ve buldukları konumdan memnundurlar. Motivasyonlarında öncelikli sırayı mücadele gerektiren işlerle uğraşma, problemlere çözüm bulma ve bu özellikleriyle tanınmaları alır.

Geçici İşçilerin Motivasyonu: Geçici işçiler sürekli çalışanlar gibi sosyal güvence, yan ödenekler gibi olanaklara sahip olmadıkları için, örgütle sürekli çalışanlar kadar özdeşleşemezler. Bu işçileri motive eden güç kalıcı kadroya geçebilme olasılıklarıdır. Eğitim imkânlarına sahip olmaları motivasyonlarını çok olmasa da etkiler.

Çeşitlendirilmiş İş Gücünün Motivasyonu: Çalışanların farklı gruplardan (kadınlar, göçmenler, özürllüler vb.) oluştuğu iş yerlerinde motivasyon için kilit kelime esnekliktir. Farklı iş, ücretlendirme ve yan ödenekler, planlarının yapılması, çalışanların çeşitliliğini yansıtabilecek şekilde ortam sağlanması bu esnekliği sağlayarak çalışanların motivasyonunu kolaylaştırır.

Vasıfsız Çalışanların Motivasyonu: Bu çalışanları motive etmenin yolu, onlar için daha esnek çalışma planlarının yapılmasıdır. Bir diğer alternatif de bu tip işlere maddi ve sosyal beklentileri yüksek olmayan genç veya emekli işçilerin alınmasıdır.

Kendini Tekrarlayan İşlerde Çalışanların Motivasyonu: Bu işlerde çalışacak olan kişilerin motivasyonunu sağlamak seçimleri sırasında verilecek kararlarla kolaylaştırılabilir. Belirsizliği ve iş çeşitliliğini sevmeyen bireylerin kendini

⁹⁸ Keenan, a.g.e.

⁹⁹ Coşkun, a.g.e.

tekrarlayan işlere getirilmesi motivasyonu kolaylaştırır. İyi bir iş ortamı yaratmak, çalışanların birbirleriyle kaynaşmasını sağlamak vb. seçilen çalışanları motive eder.

Motive eden ve motive edilen bireylerin ortak bir noktada kesişmesi motivasyon ve performans ilişkisi açısından çok önemlidir. Yönetici motivasyon sürecini uygularken her türlü değişkene hakim olmalı, iletişim kanallarını etkili bir biçimde kullanmalı ve geribildirimlere her zaman açık olmalıdır. Çalışanlar açısından ise motivasyonların ve performansların birbirlerinden farklı olması organizasyonel amaçları ne derece kavramış ve benimsemiş olmasıyla alakalıdır. Çalışanlar yöneticilerinden aldığı pozitif iletişim ve doğru geribildirimlerle organizasyonel amaçlar doğrultusunda kendine bir yol çizmeli, bu amaçlara ulaşma konusundaki gayretini esirgememelidirler.

1.3.4. Organizasyonlarda Kullanılan Motivasyon Yöntemleri

Yöneticiler çalışanlar için uygun motivasyon yöntemlerini oluşturmadan önce çalışanlarının bireysel özelliklerini öğrenmeleri gerekir. Çalışanların bireysel özelliklerine uygun olmayan bir motivasyon yönteminin uygulamada etkili olması mümkün değildir. Organizasyonlarda kullanılan motivasyon yöntemlerinden bazıları şunlardır:¹⁰⁰

- *Gözdağı:* Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi gözdağı olarak tanımlanır. Bireysel özellikleri nedeniyle kurumun amaçlarına ters gelen bazı çalışanlar için bu yöntem bazen yararlı sonuçlar verebilir.
- *Yarışma ve rekabet:* Maddi veya manevi bir ödül almak için verilen işi diğer insanlardan daha iyi yapma çabasına girme ve sürdürmeye yarışma denir. Yarışmalarda yöneticiler kötü veya yanlış davranmamalıdır. Eğer davranırlarsa bireyler arasında düşmanlıkların doğmasına yol açarlar.

¹⁰⁰ Güney, a.g.e., s. 353.

PDF Eraser Free

- *Ayrıcalıklar tanıma:* Yetki ve sorumluluğun verilmesi, hem yöneticilerin çalışanlarını tanımasını hem de çalışanların kendi kendilerini tanımalarına imkân hazırlar.
- *Ceza ve ödül:* Organizasyonlarda ceza ve ödül sisteminin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ceza, istenmeyen davranışın tekrarlanmasını önlemelidir. Ödül ise istenilen davranışın tekrarlanmasını sağlamalıdır.
- *Meslek veya kurumu ile özdeşleşme:* Organizasyonlarda yöneticiler çalışanlara, belli bir şahsiyet kazandıracak veya onlara mesleklerini sevdirecek davranışlar sergileyerek, onların kurumlarını ve mesleklerini sevmelerine yardımcı olmaları gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

2.1. MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Motivasyonda özendirici araçlar bölümünde yöneticilerin çalışanlarını motive etmek ve organizasyonel amaçlara ulaşmalarında yardımcı olmak için kullanabileceği motivasyon araçlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Motivasyonda Özendirici Araçların Kapsamı ve Önemi

Bir organizasyonda çalışanları işlerine bağlayan amaçlar sadece ekonomik amaçlar değildir. 1900'lü yıllardan beri süregelen yönetim kuramlarındaki değişim “birey” faktörünün önemini günden güne arttırmıştır. Bireyi ekonomik bir araç olarak görüp çalışanlarını sadece ekonomik amaçlarla motive etmek isteyen yöneticilerin başarıya ulaşmaları günümüz dünyasında geçerliliğini yitirmiştir.

Her türlü organizasyon için temel unsur insan kaynaklarıdır. Gerek altyapı, gerek sermaye ve gerekse makine ve cihazlar kısa sürede üretime hazır hale getirilebilir. Ancak insan kaynaklarının seçimi, eğitimi ve göreve hazır hale getirilmesi çok daha zordur. Organizasyonlarda farklılığı yaratan, etkinlik ve verimi sağlayan, rekabette avantaj sağlayan üretim konusu insan kaynaklarıdır. Bu gerçekten hareketle organizasyonlarda insan kaynaklarını yöneten, onları motive eden yöneticilerin ve liderlerin; coşku yaratan, örnek olan, takım ruhu oluşturan, insanları seven ve sayan bireyler olması önemlidir. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri birbirine uyumlu kılan, çalışanlarda yüksek motivasyon ve beklentiler oluşturabilen, inisiyatif veren, yetki ve sorumluluğu paylaşan, ölçülebilir ve kabul edilebilir riskleri göze alan yöneticiler ve liderler çalışanlarını motive edebilirler.¹⁰¹

¹⁰¹ Sullivan R. Gordon, Harper V. Michael, *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, 1997, s. 250, Zikreden: Dursun Çiçek, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Adana, 2005, s. 31.

Organizasyonlar içerisinde çalışanların monotonluk yaşamalarının önüne geçilmesi adına yöneticiler çalışanların hayatları ile ilgili hedefleri de içeren psiko-sosyal araçlara da yönelmelidirler. Organizasyon yapısını kapsayan çalışmada bağımsızlık, terfi, eğitim, danışmanlık hizmetleri gibi amaçlar, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki bağın temel taşlarını oluşturabilir. Organizasyonlarda çalışanları motive etmek için yöneticiler tarafından sistemli bir yapının kurulması gerekir. Bu sistemli yapının da basamaklarını amaç birliği, kararlara katılma, iletişim gibi amaçları barındıran organizasyonel ve yönetsel araçlar oluşturur. Yöneticiler çalışanlarını motive etmek adına gerekli olan bağ ve kurulması öngörülen sistemi ekonomik, psiko-sosyal, organizasyonel ve yönetsel araçlar vasıtası ile oluştururlar.

2.1.2. Ekonomik Araçlar

Ekonomik motivasyon araçları genellikle az gelişmiş ülkelerde ekonomik düzeyleri belirli bir seviyenin altında olan çalışanları motive etmek için kullanılan en önemli kaynaktır. Aynı zamanda bir statü göstergesi olan ekonomik araçların, organizasyonun her kademesindeki çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilir.¹⁰² Ekonomik araçlar; ücret politikası, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül ve sosyal haklar verilmesi olmak üzere 5 alt başlık altında gruplanabilir.

2.1.2.1. Ücret Politikası

Ücret, çalışanların yöneticilerden emeği karşılığı aldığı ekonomik değerlerdir.¹⁰³ Ücret birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda çalışanların işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, yöneticiler tarafından performanslarının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun çalışanlara bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur.¹⁰⁴

¹⁰² Zafer Kırçı, "Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 2007, s. 85.

¹⁰³ Tokat, a.g.e., s. 330.

¹⁰⁴ Çiçek, a.g.e., s. 33.

Bireylerin büyük çoğunluğu, organizasyonlarda gerekli ve yeterli bir maaş ya da ücret almak ve geçimlerini sağlamak için çalışırlar. Bu nedenle organizasyonlarda, çalışanlar için daha yüksek gelir elde etme fırsatları ve olanakları en önemli motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir.¹⁰⁵

İktisadi sistemler her ne olursa olsun ücret politikaları hükümetlerin, çalışanların ve yöneticilerin önem vermesi gereken bir durumdur. Çalışanların ücret politikalarıyla ilgilenmelerinin başlıca sebebi, ücretin çalışan için bir gelir sağlamasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar ve aileleri bütün ihtiyaçlarını karşılamaları için çoğu zaman ücret denilen gelirlere bağlıdırlar. Yöneticiler bakımından ücret ise bir maliyet unsurudur. Fakat maliyet unsuru olmasına rağmen yüksek ücret, yüksek maliyet anlamına gelmemektedir. Yöneticilerin her üretim birimi başına düşen işçilik maliyeti yalnız ücret seviyesine değil aynı zamanda işin verimine de sıkı bir şekilde bağlıdır.¹⁰⁶

Objektif bir ücret sistemi; çalışanların eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, çalışanları etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Çalışanlar açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut çalışanların organizasyonda tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret düzeyi, organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Nitelikli işgücü, organizasyonlar arasındaki rekabette çok önemli bir faktördür. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve bireyin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır.¹⁰⁷

2.1.2.2. Primli Ücret

Fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm faydalar sadece üst yönetime veya hissedarlara giderse, çalışanlar bu durumu adaletsiz bulmaya başlarlar,

¹⁰⁵ Ömer Peker, Nihat Aytürk, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 296.

¹⁰⁶ Cahit Talas, *Ücret Politikaları*, (Çevrimiçi) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/389/4162.pdf>, 05. Temmuz. 2010.

¹⁰⁷ Çiçek, a.g.e., s. 33.

isteklerini yitirirler ve işlerini ihmal ederler. Bu yüzden asgari performansın üzerindeki bir başarıyı değerlendirmede organizasyonlar arasında farklı özendirici ücret sistemleri kullanılmaktadır.¹⁰⁸

Organizasyonlarda çalışanlara ödenecek olan ücretler, çeşitli ücret sistemlerine göre hesaplanır.¹⁰⁹ Organizasyonun türlerine göre farklı ücret sistemleri mevcuttur. Bu ücret sistemleri; zaman ve parça başı esasına göre değerlendirilir. Primli ücret sisteminin uygulanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Bu sistem çalışanları daha çok çalışması için teşvik eden bir sistem olabilir fakat kalitenin düşme ihtimali, iş güvenliği açısından önemli sorunlara yol açabilmesi ve çalışanların prim almak adına yıpranırcasına çalışmalarına sebebiyet verebilir.

Primli ücret sistemi, belirlenen sakıncalı yönleri en aza indirildiği zaman çalışanların motivasyonunda gayet olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.¹¹⁰

2.1.2.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, yöneticilerle çalışanları organizasyonda birlikte elde ettikleri meyveleri ortak olarak paylaşmaya yönelten bir ücret sistemidir.¹¹¹ Kâra katılma adı verilen sistemde yöneticilere ve çalışanlara içinde buldukları mali dönem sonunda organizasyon bütününde elde edilen kârın bir bölümü dağıtılır. Çalışanlar açısından ücret yanında verdikleri emeğin karşılığını kâr paylaşımı yoluyla da almak, inkâr edilemez bir motivasyon aracıdır.

Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine kâra katılma, koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik edici bir unsurdur.¹¹² Ancak kâra katılma sisteminin çalışanlar arasında hangi yöntemler ile dağıtılacağı sistemin engelini oluşturmaktadır. Kârın çalışanların bir bölümüne dağıtılması organizasyon içerisindeki motivasyon düzeyini olumsuz bir biçimde etkileyebilir. Ayrıca çalışma düzeyleri ve

¹⁰⁸ Yıldırım, a.g.e., s. 23.

¹⁰⁹ Tokat, a.g.e., s. 331.

¹¹⁰ Hüseyin Nail Pekel, "İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta, 2001, s. 30.

¹¹¹ Çiçek, a.g.e., s. 37.

¹¹² Yıldırım, a.g.e., s. 24.

performansları aynı olmayan çalışanların tümüne verilecek aynı seviyede bir kâr dağıtımı, performansı yüksek çalışanların motivasyonlarını düşürebilirken performans düzeyleri vasat olan çalışanlara da haksız bir kazanç sağlayabilir.

Kâra katılma genellikle hızlı büyüyen ve çalışanlarına önemli miktarda ödül imkânı sunabilen organizasyonlar için faydalı olabilmektedir. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı arttırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde düşük kâr marjı ile çalışan, durağan organizasyonlar açısından söz konusu fayda daha az olabilmektedir. Kâra katılma sistemi, yöneticiler ve üst düzey çalışanlar için özellikle anlamlı ve belirleyici olabilmektedir. Çünkü bu seviyede çalışanların karar ve faaliyetlerinin organizasyon kârı üzerindeki etkisi daha belirgindir.¹¹³

2.1.2.4. Ekonomik Ödüller

Yöneticiler, organizasyon içerisindeki çalışanlar öngörülen verimlilik seviyesine ulaştıklarında motivasyon aracı olarak ekonomik ödülleri kullanabilirler. Aynı zamanda yöneticiler ekonomik ödülleri kullanarak motive olduklarını öngördükleri çalışanlarının da bu ödüller sonunda organizasyon için daha fazla çaba sarf etmelerini beklerler.

Organizasyon amaçlarına ulaşma yolunda gayret gösteren, verimliliğini ve performansını yöneticilerinin belirlediği ölçütlere göre yükseltme gayretinde olan, rekabet koşullarında fırsat sağlayacak yeni öneriler ve fikirler sunan, işe devam konusunda özen gösteren çalışanlara ekonomik ödüller verilmelidir. Böylelikle çalışanlar kendilerini organizasyon amaçları doğrultusunda geliştirecekler, daha fazla araştırma ve geliştirme faaliyetleri içerisinde bulunarak ekonomik ödüllere ulaşma doğrultusunda daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

Ekonomik ödüller, daha çok belirli kritik alanlarda organizasyona önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya ve yaratıcılığa sevk eden bir motivasyon aracıdır. Örneğin yeni bir yapım tekniği geliştirerek maliyetlerde önemli ölçüde düşüş sağlayan bir sistemi bulan ve uygulama alanına koyan çalışanın

¹¹³ Pekel, a.g.e., s. 30.

bu kapsam doğrultusunda ödüllendirilmesi organizasyon için faydalı, ödülü alan çalışan için ise motive edici olacaktır.¹¹⁴

2.1.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi

Ekonomik düzende çalışanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü çalıştıkları organizasyon içerisinde geçirirler. Yaşamlarının büyük bir bölümünü organizasyon içerisinde geçiren çalışanlar ihtiyaçlarının büyük bir bölümünü de organizasyon içerisindeki düzen dâhilinde gerçekleştirmeye çabalarlar. Ulaşım desteği verilmesi, giyecek yardımı yapılması, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, sağlık sigortası gibi sosyal hakların verilmesi çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı etmenler arasında yer almaktadır.

Sosyal haklar, çalışanları sağlama ve motive etmede ücret kadar etkili olmaktadır. Bu haklar çalışanlara, fazladan güç harcamadan ek gelir ve iyi çalışma koşulları sağlamaktadır.¹¹⁵ Organizasyonun ekonomik olanakları elverdiği ölçüde yeni sosyal kolaylıkların araştırılması, planlanması ve uygulama alanına konulması, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışanlara organizasyon içinde ve dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik motivasyon tedbirleridir. Sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir.¹¹⁶

Sosyal haklar ile birlikte doğan güvenlik duygusu, çalışanlar için ekonomik garanti olmaktan daha da kapsamlı bir duygu olan kendine güven duygusunu da içerir. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı

¹¹⁴ Çiçek, a.g.e., s. 35.

¹¹⁵ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s. 270.

¹¹⁶ Çiçek, a.g.e., s. 38.

doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan bireyler, enerjik ve gayretli görünürler. Çalışanların etkinliği de böylece artmış olacaktır.¹¹⁷

2.1.3. Psiko – Sosyal Araçlar

Ekonomik araçların aksine psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik bir fayda sağlayacakları araçlara değil, çalışanların psikolojik ve sosyal durumlarına yönelik fayda sağlayan motivasyon araçlarıdır. Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve ceza başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

2.1.3.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük bir çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da bireysel gelişme güçlerini arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler.¹¹⁸ Bir birey, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.¹¹⁹

Çalışmada bağımsızlık kavramı çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa organizasyonel yapının varlığından ve otoriteden söz edilmesi mümkün olmamaktadır. Çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp çalıştığı alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımada yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında bireysel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkartılabilir ve çalışan motivasyonunun artmasına yardımcı olabilir.¹²⁰

¹¹⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2007, s.514.

¹¹⁸ Çiçek, a.g.e., s. 42.

¹¹⁹ Besim Baykal, *Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1974, s. 162, Zikreden: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 1998, s. 127.

¹²⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 127.

Öncelikle yönetici adaylarının “çalışmada bağımsızlık” aracı ile motive etme yolunu seçmek, bu adayların bireysel gelişmelerine önemli bir katkı sağlayabilir. Çalışanların kullandığı her inisiyatif organizasyonel amaçlar doğrultusunda alınacak olan kararlarda daha etkili bir rol üstlenmesine ve gelecekte karşısına çıkacak durumlara daha hazırlıklı olmasına yardımcı olabilir.

Bu yöntem devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltma, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar.¹²¹

2.1.3.2. Sosyal Katılma

Çalışanlar için düzenlenen sosyal faaliyetler, organizasyon içerisinde birlik ruhunun gelişmesine ve biz bilincinin oluşmasına yardımcı olur. Çalışanların kalıplaşmış iş ortamı dışında bir araya gelmeleri hem kendi aralarında hem de yöneticileriyle hiyerarşik düzen dışında görüşmeleri birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak tanır. Bu durum organizasyonel bağlılığın artırılmasına yardımcı olur.¹²²

İlk bakışta bu ihtiyacın bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve grup içinde belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Çalışan daha sonra nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar. Son aşamada ise, çalışanlar grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan bireyler haline gelir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur. Birey belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür.¹²³

Yöneticilerin birçoğu çalışanların ön planda ekonomik ihtiyaçlara yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysaki çalışanların

¹²¹ Yıldırım, a.g.e., s. 26.

¹²² Kırçı, a.g.e., s. 88.

¹²³ Çiçek, a.g.e., s. 45.

çeşitli gruplara katılma ihtiyacı sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bu durumun bilincine varan yöneticiler sosyal ilişkilerin engellenmesi değil geliştirilmesi yönünde uğraş verirler, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olurlar.¹²⁴

2.1.3.3. Değer ve Statü

Yöneticiler çalışanlarının sosyal katılma araçlarına olan ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırken aynı zamanda organizasyonel konularda ve amaçlarda çalışanların grupsal ya da bireysel yapmış oldukları katkılara ve önerilere değer vermelidirler.

Çalışanlar sadece bir gruba katılmakla doyuma ulaşmazlar. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyaçları da duyarlar. Kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak organizasyondaki yerlerini ve rollerini saptamaya çalışırlar. Yöneticilerin çalışanlarına değer veren ihtiyaçlara eğilmesi ve bu ihtiyaçları doyumaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu ihtiyaçların karşısına çıkmak bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur.¹²⁵

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir çalışan olarak kabul edilme hemen her birey için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı bireyler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin organizasyon içindeki statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar.¹²⁶

¹²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 128.

¹²⁵ Herbert G. Hicks, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, I. Cilt*, Çev: Osman Tekok, A.İ.T.İ.A., Ankara, 1977, s. 370, Zikreden: Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 129.

¹²⁶ Eren, a.g.e., s. 517.

2.1.3.4. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları

Birçok birey organizasyon içerisinde yer almaya başladıktan hemen sonra kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Çalışanlar organizasyon içindeki ve dışındaki eğitim olanaklarından yararlanarak ve bireysel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek mevkilere tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden organizasyonun yararlanmasını görmekten mutlu ve motive olurlar.¹²⁷

Terfi, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak uygulanan bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Terfi kavramı gerçekten gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyacının bir sonucudur. Birçok çalışan için toplum içerisinde bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Ekonomik ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Yükselme ile bireye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir.¹²⁸

Organizasyonun tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla çalışanlarının bireysel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdır. Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, çalışanlarına daha çok gözetim yetkisi verip yetkilerini arttıırırlarsa, çalışanlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını arttıracaklardır. Bireyler işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, işler tekdüzeleşecek, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır. Yükselme, organizasyon ortamında yer alan geçerli bir motivasyon aracıdır.¹²⁹

¹²⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 130.

¹²⁸ Çiçek, a.g.e., s. 145.

¹²⁹ Eren, a.g.e., s. 515 ve 518.

Uzaktan eğitimde; basılı malzemeler, televizyon, telekonferans, bilgisayarlar, internet ortamları kullanılır. Bilgisayar ve internet ortamının kullanılması ile bilgi gereksinimini karşılayacak materyale çabuk ve kolay ulaşılabilir. Grafik, yazı, görüntü, ses ve canlandırma içeren konular çoklu ortam olanaklarıyla veya animasyon uygulamalarıyla verilebilir. Uzaktan eğitimle, yer ve zamandan bağımsız öğrenme olanağı bulunur, öğrenme ihtiyacı bireysel hıza uygun olarak karşılanabilir, kaynakların paylaşımı yoluyla farklı mekânlardaki donanım ve olanak, öğrenci tarafından kullanılabilir, daha fazla öğrencinin eğitime katılması sağlanabilir ve eğitimin kalitesi yükseltilebilir.

Ülkemizde, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda yer alan 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 1981 yılından sonra üniversitelerin uzaktan öğretim yapmasına olanak tanınmıştır. Anadolu Üniversitesi de bu yıldan itibaren uzaktan eğitim vermektedir. Anadolu Üniversitesi, basılı materyaller ve televizyon programlarını kullanırken, bunlara bilgisayarı ve internet teknolojilerini eklemiş ve e-öğrenme ve e-sertifika uygulamaları doğmuştur.

Sertifikasyon, perakendecilik eğitimi almamış ama bu görevi sürdürenler, perakendecilik ile ilgili eğitim almış ve kendilerini geliştirmek isteyenler için son yıllarda giderek yaygınlaşan bir eğitim seçeneğidir. Üstelik toplam kalite yaklaşımı da sertifikasyona geçişe yöneltmektedir. Bireylerin meslek standartlarının öngördüğü bilgiye sahip olduğunu gösteren sertifika, personel seçme, terfi ettirme ve atamalarda da önem kazanmaktadır. Perakendecilik sertifika programı, perakende mağazaların etkin ve verimli bir biçimde yönetilmeleri için gerekli olan bilgileri vermeyi hedeflemektedir. Program kapsamındaki dersler aracılığıyla mağaza yönetiminin çeşitli boyutları incelenmektedir.

Bu çalışma kapsamında yer alan Anadolu üniversitesi e-sertifika programları da organizasyon dışı eğitim olanaklarından biridir. Türkiye'de özellikle son on yıl içerisinde büyük bir atılım gösteren perakendecilik sektörüne yönelik hazırlanan "Perakendecilik e-sertifika programları" organizasyon içerisinde yer alan çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve birey olarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasında ve tüme varım yoluyla organizasyon kültürü oluşmasına yardımcı olmasında etkili olmaktadır.

2.1.3.5. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum

Organizasyon içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar çalışanlar üzerinde şiddetli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanların verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Organizasyonda bu tür sorunlarla karşılaşan çalışanlara, organizasyon içerisinde bu sorunları çözmeye kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, çalışanların daha verimli ve etkin çalışmasına neden olabilecektir. Bu yönü ile organizasyonda kurulacak danışmanlık hizmeti verecek bürolar iyi çalıştıkları takdirde, bu yöntem çalışanların motivasyonunda önemli bir özendirici araç olarak kullanılabilir.¹³⁰

Çalışanlar, organizasyon içerisinde bulunduğu çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadırlar. Kendi içinde bir dünya kuran çalışanlar uzun vadede organizasyonlarına ve kendilerine yararlı olamazlar. Çalışanlar işlerine yeni başladıklarında organizasyon kültürü kapsamında çevrelerine, o çevrenin gereklerine ve geleneklerine olabilecek en kısa sürede kendilerini alıştırmaya yoluna gitmelidirler. Yöneticiler ise, işe yeni başlamış bir çalışana her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli ve çalıştığı diğer bireyler ile kısa zamanda yakın ilişkiler kurmasını sağlamalıdır.¹³¹

Organizasyonlar aralarına yeni katılan çalışanların uyum sağlama süreçlerini hızlandırmak için sosyalizasyon (toplumsallaştırma-topluma adapte etme) programları uygularlar. Sosyalizasyon süreci ne kadar iyi değerlendirilir ve çalışanın uyumu ne kadar çabuk sağlanırsa, bireyin organizasyona sağladığı katkı o kadar yüksek olur. Oryantasyon aşamasında organizasyonda bireyin yalnız bırakılması onun uyumunu zorlaştıracak ve ileride tamiri çok zor hasarlar bırakabilecektir.¹³²

¹³⁰ Çiçek, a.g.e., s. 45.

¹³¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 131.

¹³² Kırçı, a.g.e., s. 87.

2.1.3.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, organizasyon içerisinde çalışan bireylerin düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabilme durumu mevcut ise ve bu düşünce ve önerilerden yararlı görülenler uygulamaya konulursa yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim sürecinin gelişmesine katkı sağlayan bir özendirme aracı haline gelebilir. Yönetici ve çalışan arasında kurulan bu iletişim süreci önerinin kabulü veya geri çevrilmesiyle kesilmemeli, bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır.¹³³

Özellikle bireylerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de çalışanı etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Çalışanların çıkarlarını gözetken plan ve programlar dahi çalışanlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez. Yöneticiler çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir motivasyon unsurudur.¹³⁴

2.1.3.7. Psikolojik Güvence

Bireyler genellikle büyük ve kurumsallaşmış organizasyonlarda çalışmak isterler. Bu tür organizasyonlar sağladıkları ekonomik ve sosyal imkânlardan dolayı çalışanlar tarafından özellikle tercih edilmektedirler. Aynı zamanda bu organizasyonlar çalışanlarını her türlü olumsuz duruma karşı koruyarak onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlarlar.¹³⁵ Bir organizasyonda birey; ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine olan güveni daha fazla artacaktır.¹³⁶ Bu güvence ekonomik olarak sağlanabileceği gibi psikolojik olarak da sağlanabilir.

¹³³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 132.

¹³⁴ Eren, a.g.e., s. 520.

¹³⁵ Kırçı, a.g.e., s. 88.

¹³⁶ Çiçek, a.g.e., s. 43.

Psikolojik güvence organizasyondaki çalışma ortamına bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım ise olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Çalışanlar organizasyon içerisinde Maslow'un ileri sürdüğü güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içerisinde bulunmaktadır.¹³⁷

2.1.3.8. Ceza

Ceza, istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik negatif bir yaklaşımdır.¹³⁸ Organizasyon içerisinde çalışan devamsızlık koşullarına uymuyor, işe geç geliyor, diğer çalışanların verimliliğini düşürüyor ise yönetici çalışanı cezalandırma yoluna gidebilir.

Haklı ve sürekli bir disiplin sistemi cezalandırma yöntemlerini içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı, çalışanı iş arkadaşları içerisinde küçük düşürecek biçimde yapılmamalı, mümkünse gizli tutulmaya gayret gösterilmeli ve aynı zamanda ilgili bireye savunma olanağı tanınmalıdır. Ceza yöntemlerinde çok yumuşak davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi çok sert olmanın da hiçbir işe yaramadığı gibi çalışanı aşırı tahrik edici bir etki yapması da mümkündür. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine çalışanlar arasında işbirliğini ve yapılan işi görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak yöneticiler tarafından kullanıldıkça fayda sağlayacaktır.¹³⁹

2.1.4. Organizasyonel ve Yönetmel Araçlar

Organizasyonel ve yönetmel özendiricilerin büyük bir bölümü organizasyona ek bir maddi yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Bu özendiricileri yerinde ve zamanında kullanan yöneticiler çalışanlarının verimliliğini ve etkinliğini arttırabilir,

¹³⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 133.

¹³⁸ Gregory N. Northcraft, Margaret A. Neale, *Organization Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press, 1996, s. 148, Zikreden: Pekel, a.g.e., s. 38.

¹³⁹ Eren, a.g.e., s. 521.

organizasyon amaçlarına ulaşma konusunda gayretlerini hızlandırıcı etkide bulunabilirler. Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, esnek zaman uygulamaları, kararlara katılma, iletişim ve yaratıcılık başlıca organizasyonel ve yönetsel özendirme araçları arasında yer almaktadır.

2.1.4.1. Amaç Birliği

Organizasyonlarda uygulanan amaç birliği özendiricisinde öncelikle organizasyonun amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar; organizasyonun bütünü, her bölüm, her yönetici, her çalışan için geçerlidir. Bu yönetim anlayışında çalışanlar amaçlarını, yönetimle birlikte belirlemekte ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini önceden öğrenebilmekte, böylece; çalışanların motivasyon seviyelerinin ve iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir.¹⁴⁰

Organizasyonel başarı çalışanları sömürmek ile değil, çalışanları kazanmak ile gerçekleştirilir. Diğer bir ifade ile organizasyonlar para kazanmak kadar bireyleri kazanma politikalarını uyguladıkları sürece uzun vadede başarı elde edebilirler. Çalışan amaçları ile organizasyonel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bu durumdan her iki taraf da kazançlı çıkacaktır.¹⁴¹

Belirlenen amaçlara başarıyla ulaşılabilmesi için yüksek ama gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konulması, yeri geldiğinde bu hedeflerde gerekli değişikliklerin yapılabilmesi, çalışanların hedefe ulaşmada kullanacakları gerekli enstrümanların sağlanması, kendi çözümlerini üretebilme imkânı sunulması, başarısızlık halinde ceza verilmemesi fakat başarı halinde ödüllendirmenin yapılması ve çalışanlara güven aşılması gibi noktaların yöneticilerce dikkate alınması gerekmektedir.¹⁴²

¹⁴⁰ Çiçek, a.g.e., s. 47.

¹⁴¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 134.

¹⁴² The Human Research Institute, "Boosting Work Productivity", *Research Technology Management*, (September/October 1997), Vol. 40, No. 5, s. 58, Zikreden: Pekel, a.g.e., s. 40.

2.1.4.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Organizasyon içerisinde yöneticiler hem karar verme hem de çalışanlarını denetleme durumuna sahip olamazlar. Bu nedenden dolayı yöneticiler yetkilerini hiyerarşik bir biçimde alt yöneticilerine veya çalışanlarına devrederler. Yetki devrinin uygulanmaması üst yöneticilerin sorumluluk alanlarının ve organizasyon ile ilgili kapsamlarının artmasına neden olur.

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Yöneticiler açısından yetkinin dozunun ayarlanması çok önemlidir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını da önceden tahmin edebilmek gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluk aldıkları sürece motivasyon seviyeleri ve dolayısıyla yaratıcılık, inisiyatif kullanma ve etkin çalışma istekleri ve çabaları olumlu yönde etkilenir.¹⁴³

Bazı organizasyonlarda yetki devrinden özellikle kaçınılırken, sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılır. Böyle durumlarda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar. Bu dengesizlik durumu çalışanlar arasında olumsuz etki yaratır ve çalışma arzularını azaltır. Zaman içerisinde sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetki verildiği de kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kendini bulur ve motivasyon düzeyi yükselir. Böyle bir durumda kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve kararların etkinliği artacaktır.¹⁴⁴

2.1.4.3. Esnek Zaman Uygulamaları

Bireylerin mevcut çalışma saatleri işten aldıkları tatminin seviyesini etkileyebilmektedir. Eğer çalışan için öngörülen görevi yerine getirme zamanı kesin bir saat ve dakika mecburiyeti ile belirlenmez ise, çalışan işini yapma zamanını kendi seçebilecek ve zamanını kendine göre ayarlayabilecektir.¹⁴⁵

¹⁴³ Çiçek, a.g.e., s. 40.

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 136.

¹⁴⁵ Northcraft, a.g.e., s. 500, Zikreden: Pekel, a.g.e., s. 49.

Esnek çalışma saatleri, çalışanların herhangi bir stres altında olmadan, kendileri için verimli ve etkin zaman dilimleri arasında çalışmalarını yapabilmelerini kapsar. Organizasyon içi disiplin sorunlarında en büyük kalemlerden biri olan işe geç gelmenin ve devamsızlığın önüne geçmesinde etkili bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar organizasyon içerisinde zamanlarını kendi verimli olacakları saat dilimlerine göre ayarladıklarından, kendi özel işlerine de zaman ayırabilme fırsatı bulabilecekler ve bu durum da çalışan motivasyonunu yukarıya taşıyacaktır. Bireysel işlerine de zaman ayırabilen çalışanların, çalıştığı zaman dilimlerinde iş verimi ve iş tatmini artacak, bu durum da hem çalışanlar hem de organizasyon iki taraflı olarak kârlı çıkacaklardır.

2.1.4.4. Kararlara Katılma

Kendini ilgilendiren konularda çalışanların kararlara katılmasının sağlanması onların kendilerini değerli hissederek motive olmalarını sağlar. Alınan kararlarda kendisinin de payı olduğuna inanan çalışanlar aldıkları kararları daha titizlikle uygulamaya çaba göstereceklerdir. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin bir ortamda yürütmeye olanak vermesi, organizasyonel amaçlarla bireysel amaçları birbirine yaklaştırması ve çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁴⁶

Bir motivasyon aracı olarak çalışanların kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bazı organizasyonlarda sadece belirli çalışan temsilcilerinin görüş ve düşüncelerinin alındığı ya da bunların belirli ölçüde kararlara katıldıkları görülür. Oysaki kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada çalışanlar tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekmektedir. Görüşlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha

¹⁴⁶ Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com (2005), C: 4, Sayı: 14, s. 76.

gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” aracı uygulanırsa çalışanlar açısından daha inandırıcı ve özendirici olur.¹⁴⁷

2.1.4.5. İletişim

Organizasyon içerisinde iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık bireyleri bir düzen içine sokmak ve organizasyon amaçları ile bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamak olarak aktarılabılır. Organizasyonlarda çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle kurdukları iyi bir iletişim, çalışma şevklerini arttıracaktır.¹⁴⁸

Çalıştığı organizasyon hakkında bilgi sahibi olmak, temel çalışan ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim yoluyla sağlanabilir. Açık bir iletişim sisteminin ve karşılıklı geri beslemenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir.¹⁴⁹ Belirsizlik, organizasyon içerisinde söylenti kavramının doğmasına sebep olabilecek bir etmendir. Bir organizasyon içerisinde belirsizlik kavramı ne kadar aktif bir rol oynarsa, çalışanların ve organizasyonun etkinliği ve verimliliği de o kadar düşecektir.

Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen organizasyonlarda ilişkilerin dikey ve yatay bir düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir organizasyon atmosferinin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içerisinde çalışanları işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşacaktır. İyi bir iletişim kurmak için olabildiğince büyük miktarda bilginin tüm organizasyon üyelerine açık hale getirilmesinde yarar vardır. Böylece takım ruhu, rutin işlerde çalışanları da içine alacak şekilde yayılır. Tüm organizasyona yayılan iletişim sonucunda organizasyon üyeleri, farkında olmadan bilgileri paylaşarak organizasyon etkinliklerine katılmaya teşvik edilmiş olmakta ve birbirlerinin çalışmalarını daha iyi anlayarak gerektiğinde diğer çalışanlara yardımcı olabilmektedirler.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 138.

¹⁴⁸ Çiçek, a.g.e., s. 63.

¹⁴⁹ Gisela Hagemann, *Motivasyon El Kitabı*, 2. Baskı, Çev: Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, 1997, s. 50-53, Zikreden: Pekel, a.g.e., s. 55.

¹⁵⁰ Kauzo Murata, Alan Harrison, *Japon Yönetim Teknikleri*, Çev: Özden Arıkan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995, s. 37, Zikreden: Kırıcı, a.g.e., s. 92.

Organizasyon içerisindeki iletişim sürecinde üstünde durulması gereken bir konu da aşağıya doğru ve yukarıya doğru iletişim kavramlarıdır. Aşağıya doğru iletişim, yöneticilerden çalışanlara doğru olan iletişimdir. Yöneticilerin, çalışanlarının psikolojik durumlarını göz ardı etmeden iletişim sürecine başlamaları önerilmektedir. Aşağıya doğru iletişimde etkili iletişim şekilleri; çalışanlara gönderilen mektuplar, ilan tahtalarındaki duyurular, küçük grup toplantıları ve çalışanlar için bültenler olarak sıralanabilir. Etkisiz iletişim şekilleri arasında ise; moral yükseltici afişler, broşürler, pullu cevap zarfları, posta kutularına konan basılı duyurular ve mahalli basındaki haberlerdir.¹⁵¹

Çalışanların yöneticileriyle iletişim süreci oluşturması yukarıya doğru iletişim kavramını oluşturur. Organizasyonlar içerisinde yukarıya doğru iletişim kavramının kullanılmasının nedeni yöneticilerin çalışanları üzerindeki yetkileridir. Yukarıya doğru iletişimin temel amacı yönetimi, organizasyonun her yönüyle ilgili olarak bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Çalışanlardan olumlu veya olumsuz tepki aldıklarında yöneticiler organizasyonun işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olurlar. Hem yöneticiler, hem de çalışanlar yarı yarıya haklı, yarı yarıya haksızdırlar. Çalışanların bazıları yöneticilerinden bilgi saklarken, bazı yöneticiler de gerçek anlamda çalışanlarını dinlemezler. Yukarıya doğru iletişimin önündeki engellerin çoğu beşeri problemlerdir. Yukarıya doğru iletişimi engelleyen faktörler; yönetici korkusu, aşırı bilgi yükü ve organizasyon içerisindeki diğer bireylerin olumsuz etkileridir.¹⁵²

2.1.4.6. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Ev ortamından sonra en fazla zamanını organizasyonlar içerisinde geçiren çalışanlar, çalıştıkları ortamın bireysel psikolojilerine uygun, ferahlatıcı ve çalışma isteğini arttıran nitelikte olmasını isterler. Yöneticiler, çalışanların kısa zaman dilimleri içerisinde çalıştıkları ortama adapte olmalarını istiyorlarsa, çalışma yerinin ve çalışma yerindeki koşulların nitelikli bir biçimde düzenlenmesini sağlayabilmelidirler. Çalışma yerinin ve koşullarının çalışanlardan alınacak

¹⁵¹ John W. Williams, Steven A. Egglend, *Örgütlerde İletişim*, Çev: Yılmaz Büyükerşen vd., Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 628, Eskişehir, 1991, s. 24 ve 31.

¹⁵² Williams, a.g.e., s. 57 ve 67.

geribildirimler ile düzenlenmesi, yapılan düzenlemelerin etkinliğini ve verimini daha da arttırabilecektir.

Çalışılan yerde kaza risklerinin fazla olması ve gerekli önlemlerin yöneticiler tarafından alınmaması, çalışanlarda sürekli olarak strese neden olacak, bu durum da çalışanların motivasyonu düşürecektir.¹⁵³

2.1.5. Organizasyonlarda Kullanılan Performans Yükseltme Programları

Son yıllarda organizasyonlarda çalışanların iş tatminini ve performanslarını yükseltmek amacıyla motivasyon teorilerini kullanan bir dizi program geliştirilmiştir. Bu programların bir kısmı ücretlendirme sistemleriyle diğer bir kısmı da çalışanların yönetime katılması ile ilgilidir. Bunlardan başlıcaları ana hatlarıyla şunlardır.¹⁵⁴

2.1.5.1. Performans İçin Ödeme

Çalışanlara bireysel performanslarına göre ödeme yapılmasını ve çalışanın performansa yaptığı katkı ile orantılı olarak ödüllendirilmesini ifade eder. Organizasyon içerisinde göstermiş olduğu performansın karşılığını ekonomik olarak alan bir çalışan, organizasyon amaçlarına ulaşma doğrultusunda motive olacak, bu sayede verimliliği ve etkinliği artabilecektir.

2.1.5.2. Kazanç Paylaşımı

Bir birimdeki yöneticilerin ve çalışanların önceden belirlenen performans hedeflerine ulaşıldığında ödül aldığı sistemdir. Kazanç paylaşımı, özellikle takım çalışmasını özendirmek için kullanılır. İşin başarılması için birlikte hareket etmeye ihtiyaç duyulan girişimlerde ve organizasyonlarda anlamlı sonuçlar veren bir sistemdir.

¹⁵³ Kırçı, a.g.e., s. 92.

¹⁵⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 383

2.1.5.3. Çalışan İçin Hisse Senedi Sahipliği Planı

Çalışma ücretinin/priminin bir kısmının hisse senedi (ortaklık payı) olarak verilmesidir. Böylece, onlar da kârlılık ve performans artışından doğrudan etkilenirler ve ona göre çalışırlar. Yüksek bir performans gösterdikleri dönem içerisinde çalışanların bir sonuç olarak alacakları ekonomik katkı çalışanları motive edici bir unsur olacaktır.

2.1.5.4. Bir Defalık Primler

Performansa dayalı olarak bir defalık yapılan nakit ödemeyi ifade eder. Genellikle dönem içerisinde belirli aralıklarla veya bir projenin sonucunda çalışanın mevcut amaçlara ulaşılmasında ne derece katkıda bulunduğunu ölçüt olarak kullanılan sistemlerdir. Bu sistem, çalışanların kendi başarılarının organizasyonun başarısının bir parçası olduğuna inandığında geçerli olabilecek bir durumdur.

2.1.5.5. Bilgi İçin Ödeme

Çalışanın ücreti, bir dizi görev becerisini elde etmesine bağlı olarak belirlenir. Ücretler, çalışanın yapabildiği iş veya görev oranında artar. Bu nedenle, bu uygulama çalışanları yeni iş becerileri öğrenmeye özendirir, organizasyonun esnekliğini ve etkinliğini artırır. Ancak fazla iş saatinden kaynaklanan iş güvenliği riskleri ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu gereksiz stres nedeniyle yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken bir programdır.

2.1.5.6. Esnek Çalışma Programları

Organizasyonel ve yönetsel motivasyon araçları başlığı altında da ele alınan bu sistem çalışanların olağan sekiz saatlik çalışma gününü farklı şekillerde düzenler. Böylece; aile, eğitim ya da sağlık gibi nedenlerle alışılmış iş, gün ve saatlerine uyum sağlamakta zorluk yaşayanlar bu sorunlarını çözmüş olurlar. Bu onların motivasyonlarını ve iş performanslarını yükseltir.

2.1.5.7. Yetkilendirme

Motivasyon programlarında yeni bir eğilim, çalışanların yetkilendirilmesidir. Çalışanın yetkisinin artması, başarıma konusundaki motivasyonunu da artırır, etkinliğini artırma ve yaratıcılığını kullanma sorumluluğunu duyar. Yetkilendirme, çalışanlara işlerini başarmaları için daha özgürce hareket etmelerini sağlayacak dört unsuru vermektedir. Bunlar; enformasyon, bilgi, güç ve ödüllerdir. Bu unsurlar sayesinde çalışan, organizasyon amaçlarına ulaşma çabasını arttırabilir ve yöneticilerle olan iletişimini kuvvetlendirebilir.

Bir organizasyonda çalışanlar motivasyonun önemini kavramışlarsa, hem kendi ihtiyaçlarını hem de bu ihtiyaçlarını nasıl gidereceklerini saptama yolunda aşama kaydetmişler demektir. Organizasyon dâhilinde uygulanan performans yükseltme programları, ancak özendirici araçlar yardımıyla kullanıldığında yöneticilerin istediği verimlilik ve etkinlik seviyesine ulaşabilecektir. Böylelikle hem yöneticiler hem de çalışanlar, kendilerini, çevrelerini ve birbirleri ile olan ilişkilerini daha iyi tanıma fırsatına erişebilirler. Böyle bir anlayışın benimsendiği organizasyonlarda, hem çalışanların kendi aralarında hem de çalışanlarla yöneticileri arasında, organizasyon amaçlarına ulaşma yolunda başarılı bir iletişim sürecinin kurulması sağlanabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK

3.1. PERAKENDECİLİK

Dağıtım kanallarında yer alan kurumların tüketiciye en yakın olanı diğer bir ifade ile son aşamadaki kurum perakendecilerdir. Perakendeciler, alım – satım işlemlerine kendi adına katılarak tüketicilerin belli zaman, miktar ve kalitedeki ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde satış yapmaktadırlar. Perakendecilik ise en son kullanıma veya tüketime hazır mamulleri satın alarak, bu malları tüketiciye veya kullanıcıya satma işlemi olarak da tanımlanabilir. Toptancılıktan farklı olarak perakende organizasyonlar, hizmet verdikleri müşterilerle yakın bir temas halinde bulunmak durumundadırlar.¹⁵⁵

Dağıtımın, diğer bir ifade ile üretilen mamulün tüketiciye ulaştırılmasında izlenen yolun son aşaması ve toplum tarafından en çok bilineni perakendecilik olarak ifade edilebilir. Perakendeciler, müşterilerin ihtiyaçları olan mamulleri, sağladıkları hizmet ile birleştirerek onlara sunarlar.¹⁵⁶

3.1.1. Perakendecilik Kavramı

Perakendecilik, dünyadaki birçok ekonominin temel taşlarından birisidir. Özellikle gıda perakendecileri, küresel boyutta Amerika'dan Çin'e kadar dünyanın dört bir yanına yayılmış durumdadırlar. Yaşam içerisinde önemli bir yer tutan perakende mağazalar, çok çeşitli ihtiyaçları karşılamaya çalışan kuruluşlar olarak öne çıkmışlardır. Dağıtım sürecinin son aşamasında yer alan perakende mağazaları “ürünlerin ve hizmetlerin tüketicilere sunulduğu satış noktaları” olarak tanımlanabilir.¹⁵⁷

Gereksinim ve istekleri nedeniyle satın almak istedikleri malların, tüketicilere ulaştırılmasından, pazarlama kanalındaki aracılar sorumludur. Aracılar üreticiler ile

¹⁵⁵ Serpil Yılmaz (ed.), *Pazarlama İlkeleri*, Lisans Yayıncılık, İstanbul, 2008, s. 200.

¹⁵⁶ Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, *Modern Pazarlama, 2. Baskı*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002, s. 307.

¹⁵⁷ Necdet Timur, İnci Varinli, Mine Oyman, *Perakendeciliğe Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1699, s. 3, Eskişehir, 2009.

tüketiciler arasında köprü işlevi görmekte ve bu arada da modern organizasyon anlayışı uyarınca kendi amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Aracılardan, bireysel ya da ailelerinin ihtiyaçları nedeniyle alışveriş yapan tüketiciye mal ya da hizmetlerin satışından sorumlu olan perakendecilerdir.¹⁵⁸

Tüketicilerin satın aldıkları ürünü tekrar satması veya üretime katması söz konusu değildir. Oysa endüstriyel alıcılar, satın aldıkları ürünleri tekrar satabilir veya üretimde kullanabilirler. Bu yönüyle, tüketiciler ile endüstriyel alıcılar ayrılmaktadır. Bir satış işlemi perakende satış olarak nitelendirebilmek için satın alan bireyin satın alma amacının esas alınması gerekir.¹⁵⁹

Sabit yatırım miktarının sanayi yatırımlarına göre nispeten düşük olması ve kredi ile iş yapma imkânının bulunması dolayısıyla perakendecilik sektörüne girmek çok zor değildir. Ancak pazara girişin bu kadar kolay olduğu bir alanda rekabet de bir hayli yoğun olacaktır. Her gün yeni perakendeciler sektöre girerken eskilerden birçoğu da rekabete yenik düşerek sektörü terk etmek zorunda kalmaktadır.¹⁶⁰

3.1.2. Perakendecilik Fonksiyonları

Perakendeciliğin insanoğluna en büyük faydaları yer ve mülkiyet açısından sağladıklarıdır. Bunun için üretilen herhangi bir mamulün tüketicisine satın alabileceği veya tüketebileceği mekânda sunulması gerekir. Mülkiyet faydası, perakendecinin mamul ve hizmetini müşterinin satın almasına hazır olarak elinde tutmasıdır. Bir anlamda mülkiyet faydası değiş tokuşu kolaylaştırmaktır. Zaman faydası, perakendecinin mamul ve hizmetini müşterinin istediği zamanda sunmasını, biçim faydası müşterinin istediği ambalaj ve boyutlarda alabilmesini ifade ederken, mekân faydası da müşterinin istediği yerden fazla uzaklaşmadan istediği mamul ve hizmeti satın alabilme isteğini karşılaması olarak belirtilebilir.¹⁶¹

¹⁵⁸ Hülya Demir, “Perakende Kuruluşlarda Yeni Teknolojiler ve Gıda Perakendeciliğinde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2007, s. 3.

¹⁵⁹ Timur, a.g.e., s. 6.

¹⁶⁰ Altunışık, a.g.e., s. 308.

¹⁶¹ E.J. McCarthy, W.D. Perreault, *Basic Marketing*, Richard Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1987, s. 6, Zikreden: Altunışık, a.g.e., s. 312.

Tüketicilerin yeme, içme, giyinme, dinlenme gibi çok çeşitli ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılayabilmek için bazı organizasyonların bu ürünleri tüketiciler için hazırlamasını ve satışa hazır duruma getirmesini; tüketicilerin istediği zaman bu ürünleri alabilme fırsatlarının olmasını isterler. Ayrıca fiyat indirimleri, hediyeler gibi çeşitli sürprizler yaparak tüketicilerin mutlu olması da sağlanmalıdır. Perakendecilerin dağıtım kanallarında yer alma amaçları da tüketicilere yönelik çeşitli fonksiyonları yerine getirmektir. Bu fonksiyonları beş ana başlık altında toplamak mümkündür.¹⁶²

- Ürün ve hizmet çeşitlendirme,
- Küçük miktarlarda satma,
- Stok bulundurma,
- Hizmet sağlama ve
- Bilgi paylaşımıdır.

3.1.3. Türkiye’de Perakendecilik

2005 yılında Türkiye’de bağımsız mağazalar toplam perakende satışlardaki en yüksek paya sahip olan gruptur. Türk perakende sektörü ağırlıklı olarak bağımsız ve küçük perakendecilerden oluşmaktadır. Bu nedenle pazar çoğunlukla yerel firmaların egemenliği altındadır. Buna rağmen birbirinden farklı ürün satan perakendecilerin payı da son dönemlerde artmaktadır. Bu tip firmalar ürün çeşitliliği, düşük fiyatlar, promosyonlar ve sağladıkları ödeme kolaylıkları ile rekabet etmektedir. Bunlara ek olarak; satış sonrası hizmet ve ürün garantisi sunulması da bu tip mağazalar arasında oldukça popülerdir. Bu tip perakendeciler birbirleri ile de sahip oldukları mağaza sayısı, ulaştıkları coğrafi alan, sundukları ürün ve modeller ile rekabet etmektedir.¹⁶³

Türkiye’de gıda sektörü perakendeciliğinin % 42’si bağımsız marketler / bakkallar / manavlar / kasaplar vb. tarafından gerçekleştirilmektedir. Sektörün büyük

¹⁶² Timur, a.g.e., s. 3.

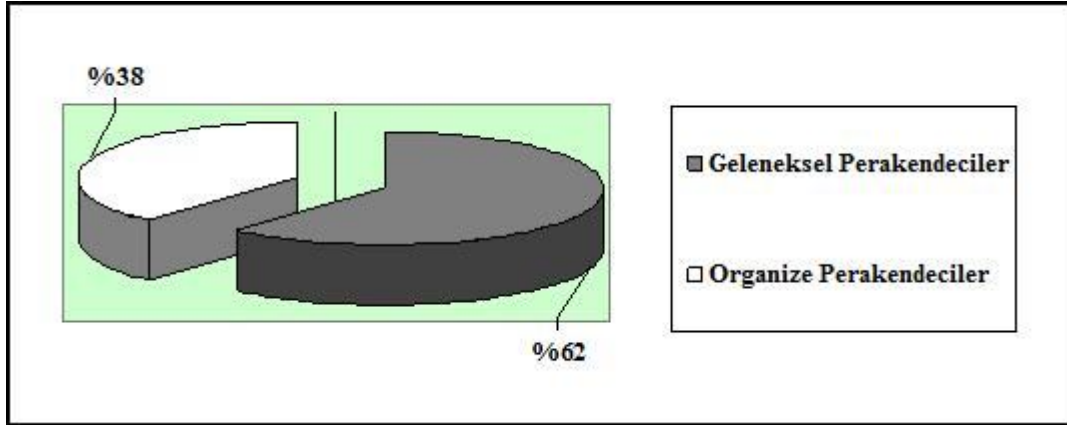
¹⁶³ Banu Bektaş (Haz.), *Dünya’da ve Türkiye’de Perakende Sektörü*, IGEME, Ankara, 2006, s. 22.

çoğunluğu bakkallardan oluşmaktadır. Sektörde yaklaşık 120.000 bakkal bulunmaktadır. Sektördeki ağırlığına rağmen bakkal sayısının 1999 yılında 149.000 olması bakkal sayısının düşüşünü ifade etmektedir. Bu düşüşte hipermarket, süpermarket ve indirimli ürün satan perakendecilere yönelik talepteki artış da etkili olmuştur. Manav, kasap gibi işletmeler ile içki, alkol satan yerler sektörde dükkân sayısı bakımından ikinci ve üçüncü sıralarda yer almaktadır.¹⁶⁴

2007 yılı sonunda toplam 150 milyar dolarlık ciroyuyla perakende sektörü enerji, eğitim ve sağlık sektörlerinin ardından Türkiye'de dördüncü büyük sektördür. Sektör cirosunun 2010 yılında ise 199 milyar dolara ulaşması tahmin edilmektedir. Cushman&Wakefield'in yayınladığı rapora göre Türk perakende sektörü Avrupa'da 7. dünyada ise 10. büyük perakende sektörüdür. Deloitte'un yayınladığı "Perakendenin Küresel Güçleri 2008" raporu ise Türkiye gıda harcamalarında Avrupa'nın en büyük 5'inci, gıda dışı harcamalarda ise 8'inci büyük pazarı olduğuna işaret etmektedir. Organize perakende sektörü 2007 yılının sonunda ulaştığı 57 milyar dolarlık ciroyuyla sektörün yüzde 38'ine tekabül etmekteyken 93 milyar dolarlık ciroyuyla geleneksel perakende, sektörün yüzde 62'sini oluşturmaktadır. Gıda perakendeciliği 80 milyar dolarlık bir hacimle perakende sektörünün yüzde 53,3'üne tekabül etmektedir. Organize gıda perakendeciliği ise 22 milyar dolarlık ciroyuyla toplam perakende sektörünün yüzde 14,6'sını, organize perakendeciliğin yüzde 38,5'ini, toplam gıda perakendeciliğinin ise yüzde 27,5'sini oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere gıda perakendeciliğinde pazarın büyük bölümü geleneksel yapıdadır. Toplam mağaza sayısı 2008 yılında 2007 yılına göre % 21 artış göstermiştir. Gıda perakendesini mağaza sayısı % 33, gıda dışı perakende mağaza sayısı ise % 13 artış göstermiştir.¹⁶⁵

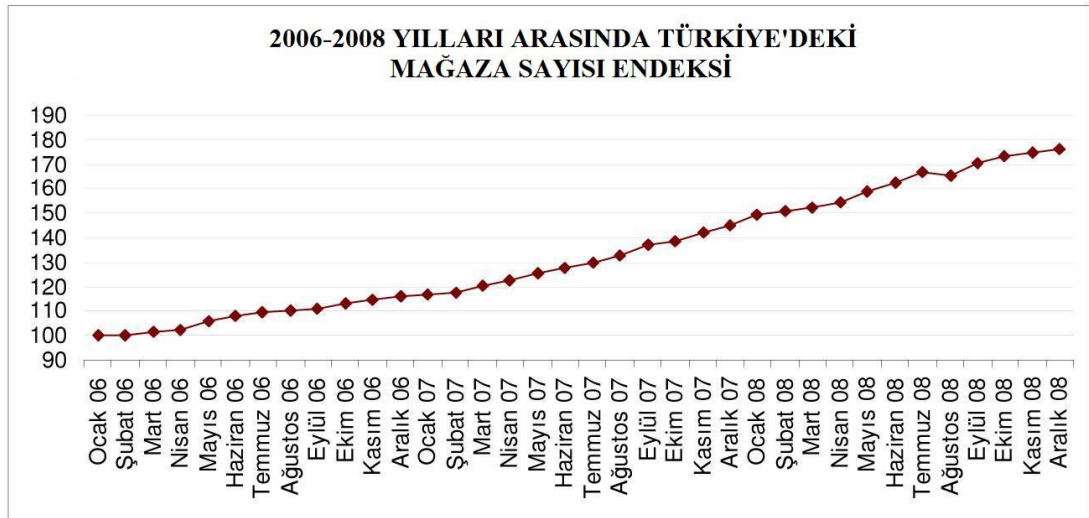
¹⁶⁴ Bektaş, a.g.e., s. 23.

¹⁶⁵ AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı Değerlendirilmesi, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, (Çevrimiçi) <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=187>, 09.Temmuz.2010.



Tablo-1: Türkiye’de Perakende Sektörü Oranları

Gıda dışı ürün perakendeciliğinde ürün yelpazesini genişletmiş olan gıda perakendecileri sektör için önemli rakipler haline gelmiştir. Bu durumdan en çok etkilenen sektörler parfümeri ve dayanıklı ürün satan işletmelerdir. Giyim sektöründe ise hipermarketlerde satılan ürünlerin kalitesi nedeniyle henüz bu rekabet tam olarak hissedilmemektedir.¹⁶⁶



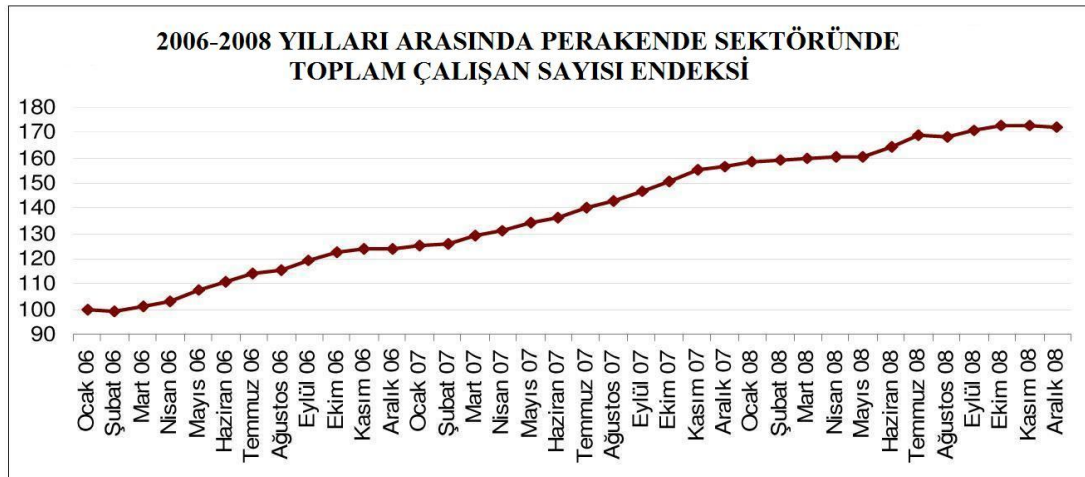
Şekil-5: 2006 – 2008 Yılları Arasında Türkiye’deki Mağaza Sayısı Endeksi

Kaynak: AC Nielsen

Perakende sektöründe 2007 yılı sonu itibariyle toplam 2 milyon 700 bin kişi istihdam edilmektedir. 2007 yılı sonunda organize perakende sektöründe istihdam edilenlerin sayısı 360 bine ulaşmıştır. Organize perakendenin 2008 yılı Kasım ayı

¹⁶⁶ Bektaş, a.g.e., s. 24.

itibariyle ise 380 bin kişiyi istihdam ettiği hesaplanmaktadır. Organize perakende sektöründe gözlemlenen hızlı istihdam artışının temel nedeni Türkiye'nin her yanına dağılan alışveriş merkezleridir. 2007 yılı sonu itibariyle 179 olan alışveriş merkezi sayısı, Kasım 2008 itibariyle 225'e ulaşmıştır. Türkiye'de 2010 yılında 350 civarında alışveriş merkezi olacağı öngörülmüşken, her yeni alışveriş merkezinin ortalama 1000 ila 4000 arasında yeni istihdam yarattığı hesaplanmaktadır. 2008 yılı boyunca mevsimsellik etkisi dışında organize perakende sektörü istihdam artışını düzenli bir şekilde sürdürmüştür, 2007 yılına göre istihdam artışı %10 olmuştur. 2009 yılının ilk aylarında az da olsa düşüş beklenmektedir. Gıda ve gıda dışı ayrımlarına baktığımızda, gıda perakendesi istihdamı 2008 yılında %14'lük bir artış göstermiştir. Gıda dışı perakendede ise artış %9 düzeyinde olmuştur. Firma kadrosunda bulunan mağaza çalışan sayısı gıdada % 14, gıda dışında %7, toplamda ise %9 oranında artmıştır. Firma kadrosunda bulunmayan ve mevsimsel işgücü ihtiyacını karşılamak için alınan mağaza çalışanı sayısı ise toplamda %32 oranında artmıştır. Bu da kadro dışındaki mağaza istihdamının kadrolu istihdama göre çok düşük bir oranda olduğunu bir kez daha göstermektedir.¹⁶⁷



Şekil-6: 2006-2008 Yılları Arasında Perakende Sektöründe Toplam Çalışan Sayısı Endeksi

Kaynak: AC Nielsen

¹⁶⁷ AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı Değerlendirilmesi, a.g.m.

3.1.4. Perakendecilerin Özellikleri

Dağıtım sürecinin son aşaması olan perakendecilik, tüketicilere (son kullanıcılara) bireysel kullanım veya ailesinin kullanımı / tüketimi için mal ve hizmetler satarak değer yaratan organizasyon faaliyetleridir. Birçok kişinin perakendecilik denilince aklına ilk gelen, mağazalarda ürünlerin satılmasıdır. Oysa bu durum, perakendeciliğin sadece bir yönüdür. Perakendeciliğin diğer yönü ise hizmetleri de kapsamaktadır.¹⁶⁸

Perakendeciler tüketicilerin ihtiyaçları olduğu zaman sunulmak üzere ürünleri stoklayarak zaman faydasını oluştururlar. Perakendeciler, üreticilerden ya da toptancılardan satın aldığı ürünleri taşıyarak ve depolayarak yer faydasının yanı sıra zaman faydası da yaratmaktadırlar. Perakendeciler tarafından ürünlerin tüketicilere satılması ile yaratılan fayda ise sahiplik faydası olarak tanımlanmaktadır. Ürünlerin sahipliği perakendecilerden satın alma yolu ile tüketicilere geçmekte ve böylece perakendeci sahiplik faydası yaratmaktadır. Ayrıca perakendeciler ürünleri geliştirerek ve ürünlere yeni değerler ekleyerek şekil faydası da yaratmaktadırlar.¹⁶⁹

Perakende satışın gerçekleşmesi için tüketicinin kendisinin veya ailesinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla diğer bir ifade ile tüketim / kullanım amacıyla alımda bulunması önemlidir. Perakendeciden satın aldığı ürünü, tekrar satmak veya üretmek amacıyla kullanmaması gerekir. Zaman zaman perakendeciler de üretici, toptancı gibi endüstriyel alıcılara satış yapabilirler. Ancak, endüstriyel alıcılara yönelik gerçekleştirilen bu satışlar, perakendecinin niteliğini değiştirmez. Çünkü bu gruba yönelik satışlarının tutarı toplam satışlar içinde oldukça sınırlıdır. Bu sebeple bir kişi veya kuruluşa perakendeci diyebilmek için satışlarının önemli bir kısmının perakende olarak gerçekleşmesi gerekir. Perakendecileri üreticiler ve toptancılar gibi kuruluşlardan ayıran çeşitli özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir:¹⁷⁰

- Perakendecilerin müşteri başına ortalama satış miktarı, üreticilerinkinden çok daha azdır.

¹⁶⁸ Timur, a.g.e., s. 5.

¹⁶⁹ Demir, a.g.e., s. 5.

¹⁷⁰ Timur, a.g.e., s. 6.

- Tüketiciler genellikle duygusal güdülerle hareket ederek planlanmamış satın alımlarda bulunurken, üreticiler ve diğer endüstriyel alıcılar alımlarında planlı ve sistemli olarak hareket ederler.
- Genellikle perakendecilikte satışın gerçekleşmesi için müşteriler mağazaya gelirken, üreticilerde satışın gerçekleşmesi için satış elemanları bu müşterileri ziyarete gider.
- Tüketiciler teknik bilgi gerektirecek alımlarda eş dost tavsiyesi ve satış elemanının verdiği bilgilerden etkilenirken endüstriyel alıcılar satın alacakları ürünler konusunda yeterli teknik bilgiye sahiptirler.
- Perakendecilerin müşterilerinin sayısı endüstriyel satıcılara göre çok daha fazladır.

3.1.5. Perakende Kurumlar

Perakende kurumlar, ürün ve hizmetlerin tüketicilere sunulduğu ortamlar olmakla birlikte perakendeciler, satışlarını mağazalar aracılığıyla veya mağazasız ortamlarla da yapabilirler. Bu ortamlar gerçek olabileceği gibi sanal ortamlar da olabilir. Ayrıca, perakendeciler satışlarını telefon, posta, TV, internet ve yüz yüze satış yapan satış elemanları gibi mağazalar dışındaki araçlardan da yararlanarak gerçekleştirebilirler. Özellikle son yıllarda telefon, internet gibi yollarla yapılan perakende satışların oranı artmıştır. Buna rağmen perakende mağazalar tüketicilere mağazadan alışveriş yapma keyfini yaşatması; birçok marka, renk, boyut ve model arasında karşılaştırma yapabilme olanağı sunması; müşteriye kişisel ilgi gösterilmesi; bazı müşterilerin plansız ürün satın almadan hoşlanması gibi sebeplerden dolayı önemini ve popülerliğini korumaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada, henüz telefon, internet ve posta yolu ile yapılan perakende satışların oranının %15 civarında olduğu, önümüzdeki yıllarda ise bu kanallarla yapılan perakende satışların %55'lere ulaşacağı tahmin edilmektedir.¹⁷¹

¹⁷¹ Timur, a.g.e., s. 5.

3.1.5.1. Perakende Kurumların Sınıflandırılması

Perakendeci kuruluşları iki grupta toplamak mümkündür.¹⁷²

Geleneksel perakendeciler: Kurumsal bir yapıya sahip olmayan, zincirleşmesini gerçekleştirmemiş, çarşı, pazar ve kısmen organize perakende ile çalışan perakendecilerdir. Kayıt dışı ekonomiye dâhildirler.

Organize perakendeciler: Organize perakendeciler kayıt dışı çalışan kesimleri kayıt içine almayı zorlayan mekanizmalardır. Organize perakendecilerin verimlilik oranları geleneksel perakendecilere göre 3,5 kat daha fazladır. Zincirleşmesini tamamlamış, tamamen kayıt içi ekonomiye dâhil olmuş, kurumsallaşmış yapılardır.

Perakendeci kurumların sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ülkeler arasındaki ekonomik, teknolojik, yasal ve sosyal yapıların farklılığı nedeniyle perakendeci kurumları sınıflamada farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Perakendeci kurumlar; genel özelliklerine göre (ürünler, hizmetler, mülkiyet, yerleşim vb.), örgütsel yapı ve pazarlama yöntemlerine göre, ölçek büyüklüklerine göre, hizmet düzeylerine göre ve yerleşim yerlerine göre sınıflanabilirler.¹⁷³

Sınıflama Kriteri	Perakendeci Kurumlar
1. Mağazalı Perakendecilik	<ul style="list-style-type: none"> - Kolaylık mağazası - Geleneksel süpermarket - Karma mağaza - Sınırlı ürün dizisi sunan mağaza - Depo mağaza - Özel mağaza - Çeşit mağazası - Geleneksel bölümlü (departmanlı mağaza) - Tam ürün dizileri sunan indirimli mağaza - İndirimli/düşük fiyatlarla ürün sunan zincirler - Fabrika satış yeri - Depo kulüpleri - Semt pazarları ve bitpazarları

¹⁷² Demir, a.g.e., s.7.

¹⁷³ Timur, a.g.e., s. 79.

2. Sahipliğe Göre	<ul style="list-style-type: none"> - Bağımsız (tek perakendeciler) - Zincir mağazalar - Franchising mağazaları - Kiralanmış bölümler - Dikey pazarlama sistemleri - Tüketici kooperatifleri
3. Hizmet Perakendeciliği	<ul style="list-style-type: none"> - Kiralanan ürünlere yönelik hizmetler - Mülkiyeti alınan ürünlere yönelik hizmetler - Ürün içermeyen hizmetler
4. Mağazasız Perakendecilik	<ul style="list-style-type: none"> - Doğrudan pazarlama - Doğrudan satış - Otomatik makinede satış - Yeni ortaya çıkan formatlar

Tablo-2: Perakendeci Kurumların Sınıflandırılması

Kaynak: Necdet Timur, İnci Varinli, Mine Oyman, *Perakendeciliğe Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1699, s.80, Eskişehir, 2009.

3.1.5.2. Perakende Kurumlarda Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim mağaza çalışanının bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini işlerinin gerekleriyle eşitlemek amacıyla yapılır. Çalışanların eğitimiyle öğrenme süresinin kısaltılması, iş veriminin artırılması, çalışanda organizasyona karşı bağlılık ve olumlu tutum yaratılması, gözetimin azaltılması ve buna bağlı olarak iş birliğinin artması, hata oranının azalması ve özdenetimin geliştirilmesi amaçlanır. Ayrıca eğitim sonucunda çalışan tatmininin ve motivasyonunun artması beklenir. Bu yolla devamsızlıkların azaltılması, devir oranının düşmesi, kazaların ve çatışmaların ortadan kaldırılması sağlanır. Eğitim, rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla kullanıldığında, entelektüel sermayeyi yaratma yolu olarak görülür. Eğitim sonucunda çalışanlar açısından da pek çok kazanımlar ortaya çıkar. Örneğin, çalışanların bilgileri ve becerileri gelişir, değerli olduklarını hissederler, iş güvenceleri artar, kendilerine güvenleri ve başarıma duyguları gelişir ve terfi etme olanağı kazanırlar.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Rıdvan Karalar v.d., *Perakende Mağaza Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1690, Eskişehir, 2006, s. 63.

En önemli girdisi birey olan hizmet organizasyonlarının ilk önce yapacağı yatırım yine bireye olmalıdır. Birey ve yatırım kavramları bir araya geldiğinde de, eğitimden bahsetmemek mümkün değildir. Dolayısıyla, hizmet odaklı bir sektör olan perakendenin ihtiyaç duyduğu eğitim çalışmaları, diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz etmektedir.¹⁷⁵

Eğitim sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi belirtilebilir:¹⁷⁶

- *Eğitim ihtiyacının belirlenmesi:* Bu aşamada bireysel eğitim ihtiyacı ve örgütsel eğitim ihtiyacı ayrı ayrı analiz edilir. Bireysel analiz, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Örgütsel analiz ise, eğitimin örgütün stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve örgütün eğitime zaman ve para ayırıp ayırmayacağını belirlemeyle ilgilidir.
- *Eğitim bütçesinin hazırlanması:* Bu aşamada eğitime ne kadar kaynak ayrılacağı belirlenir.
- *Önceliklerin belirlenmesi:* Bu aşamada eğitimin öncelikle hangi düzeylerdeki, hangi işleri yapan çalışana, hangi alanlarda verileceği konusundaki öncelikler belirlenir. Bu önceliklerin belirlenmesi, eğitime ayrılan kaynakların en etkili şekilde kullanılmasını sağlar.
- *Eğitim amaçlarının belirlenmesi:* Eğitim amaçları, programın değerlendirilmesinde ve yönlendirilmesinde kullanılacaktır. Bu nedenle ölçülebilir olmaları gerekir. Örneğin, eğitim sonucunda ulaşılmak istenen hizmet edilen müşteri sayısı, ulaşılmak istenen satış, müşteri memnuniyeti, maliyet, hata, kaza oranları vb. (bireyler ya da gruplar için) belirlenebilir.
- *Eğitim konularının belirlenmesi:* Eğitimde hangi konuların ele alınacağı önceden belirlenir. Örneğin, finans, satış, pazarlama, kalite, iletişim, ekip çalışması, liderlik vb. konular.
- *Eğitim yönteminin seçilmesi:* Eğitimin amacı, eğitime katılacakların sayısı ve bireysel farklılıkları, eğitime ayrılan zaman ve para, programda yer alan

¹⁷⁵ Ergün Güler, *İnternet Perakendeciliği*, (Çevrimiçi)
<http://perakende.org/haber.php?hid=1224841408>, 19.Haziran.2010.

¹⁷⁶ **Karalar, a.g.e., s. 64.**

konuların özellikleri, araç-gereç, tesis olanakları, eğitilecek ve eğitimi verecek kişilerin nitelikleri vb. hususlar dikkate alınarak eğitimde hangi yöntemin kullanılacağı belirlenir.

- *Eğitim yoğunluğunun ve süresinin saptanması:* Perakende mağazalarda çalışan devir hızının yüksek, deneyimsiz ve yarı zamanlı çalışanların sayısının daha çok olduğu dikkate alınarak genellikle kısa süreli ve yoğun eğitim programları tercih edilmektedir.
- *Eğitimi verecek kişilerin belirlenmesi:* Eğitim, konularında uzman olan yöneticiler, organizasyon dışından ve özellikle üniversitelerden eğitimciler, danışmanlık şirketlerinin eğitimcileri ya da istihdam edilen profesyonel eğitimciler tarafından verilebilir.
- *Yapılan eğitimin değerlendirilmesi:* Eğitim sürecinin sonunda ulaşılan sonuçlar amaçlarla karşılaştırılarak ne ölçüde başarılı olunduğu değerlendirilmelidir. Değerlendirme amacıyla ön test-son test yöntemi kullanılabilir. Eğitimi alanlar, eğitimi verenler ya da her iki grupta görüşülerek onların değerlendirmeleri alınabilir ya da bu gruplara anket uygulanabilir. Başka bir yol da, ulaşılmak istenen sonuçların ölçülmesidir.

3.1.6. Perakendecilik ve Motivasyon

Her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de yöneticinin başarısı, çalışanların verimliliği ve çalışma ortamının huzurlu olması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların organizasyon içerisindeki başarısı ve gerçek anlamda tatmini ise onların motive edilme durumlarına, isteklendirilmelerine ve belirli bir koordinasyon dâhilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarına bağlıdır. Bu durum hizmet sunan organizasyonlarda daha da büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü satışa sunulan; somut elle tutulabilen bir ürün olabileceği gibi tamamıyla elle tutulamayan bir hizmette olabilir. Hizmet sektöründe somut ürünü bile müşteriye sunulan hizmet oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu hizmeti yerine getiren birey, direkt olarak hizmeti satın alan birey ile bir takım etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu etkileşim biçiminin kalitesi hizmet sektöründe satışların temelini ve sürekliliğini sağlayan bir unsurdur.

Bu noktada, hizmeti sunan çalışanın içinde bulunduğu fiziksel, bedensel ve psikolojik durumu ön plana çıkmaktadır. Organizasyonun başarısı ya da başarısızlığındaki katkı tamamen o çalışana bağlı olabilmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlardan elde edilen verim ölçüsünde organizasyon başarılı olacaktır. Hizmet sektörünün bu özelliği, hizmet organizasyonlarında çalışan bireylerin yönetilmesi ve motive edilmiş biçimlerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.¹⁷⁷

Perakende sektöründe satış yapacak olan çalışan kendi ihtiyaçlarını ve olası müşterilerinin ihtiyaçlarını ne kadar doğru ve ne kadar çabuk tespit ederse satışın başarılı olma ihtimali de o kadar artar. Ödüllendirilen davranışın tekrar edilmesi bilinen bir özelliktir. Satış bölümündeki çalışan, başarısından dolayı maddi veya gayri maddi olarak ödüllendirildiği zaman bu davranışı teşvik edilmiş olur. Satış bölümlerinde çalışanların motive edilmesinin ilk basamağı, çalışanlarla sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulmasından geçer. Organizasyonun yapısı bu sistemi kolaylaştıracak bir biçimde oluşturulduğunda olumlu iletişim de sağlanmış olacaktır. Motivasyon süreci satış bölümlerinden çalışanların bilgilendirilmesiyle ve onların bilgi ve görüşlerinin alınmasıyla başlamaktadır. Motivasyon ve iş başarımı gerçekleştirildiği takdirde iş tatmini gerçekleştirilebilecektir.¹⁷⁸

Türkiye’de yaklaşık olarak 3 milyon civarında çalışan perakendecilik sektöründe yer almaktadır (ampd.org). Bu sayının da gelecek yıllarda elde edilen endeksler ve değerlendirmeler sonucunda daha da artacağı tahmin edilmektedir. Bu derece büyük bir hacme sahip perakende sektöründe, çalışanların motivasyon düzeylerinin incelenmesi yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Sektörde çalışan bireylerin en büyük sorunlarından bir tanesi çalışma saatleri uygulamalarının getirdiği ağır yükler olarak bahsedilebilir. 400 milyar dolara ulaşan satış hacmiyle enerji şirketi Exxon’dan sonra dünyanın ikinci, perakende sektörünün ise en büyük şirketi olan Wal-Mart’ın organizasyon yapısında dahi yer alan ve birçok kez dava açılmasına neden olan çalışma saatleri uygulamaları, organizasyon içerisinde çalışan bireylerin motivasyonlarını kırıcı bir etmen olarak karşımıza çıkabilmektedir.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Ferit Ölçer, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (Temmuz – Aralık 2005), S: 25, s. 4.

¹⁷⁸ Altunışık, a.g.e., s. 260.

¹⁷⁹ Charles Fishman, *Wal-Mart Etkisi*, Çev: Ümit Şensoy, 2. Basım, Martı Yayıncılık, İstanbul, 2008.

PDF Eraser Free

Yöneticiler çalışanlarının bireysel olarak ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanmalı, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çalışırken özendirici araçlardan mümkün olduğunca fazla yararlanmaya çalışmalıdırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ PERAKENDECİLİK e – SERTİFİKA PROGRAMININ MOTİVASYONA ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmaya başlanmadan önce işletme ve eğitim disiplinlerinde yer alan farklı sebeplerle hazırlanmış, motivasyon ve eğitim ile öğrenme ve organizasyonel motivasyon faktörlerini tespit etmek amacıyla uygulanan çeşitli anketler ve araştırma modelleri incelenmiştir. Eğitim bilimleri alanında motivasyon ve eğitim konularına ışık tutan araştırmalar mevcuttur. Fakat işletme anabilim dalı çatısı altında sertifikasyon veya oryantasyon gibi hizmet içi eğitim türlerinin motivasyona ilişkisi üzerine araştırma eksikliği bu araştırmanın yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Gerekli düzenlemeler ve geliştirmeler sonucunda Herzberg'in "The Motivation to Work" (1959) adlı çalışması ve literatürde yer alan ve kuramsal bölümde de değinilen motivasyon araçları, araştırmacı tarafından oluşturulan anketin önemli girdilerini oluşturmuştur. Ayrıca sektör içerisinde yer alan ulusal (Üzeyir Garih-İş Hayatında Motivasyon, 2000) ve uluslar arası (Harward Business Dergisinden Seçmeler, Motivasyon, 2004 - C. Fishman, Wal-Mart Etkisi, 2008 – M. Kelly, Bana Hayallerimi Ver Sana Dünyaları Vereyim, 2008) kaynaklar incelenmiş ve sonucunda anketin girdileri tamamlanmıştır. Eğitimsel ve organizasyonel temelde yapılan SABUNCUOĞLU'nun (2007) "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", ACAT ve YENİLMEZ'in yaptığı "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri", BAYRAKÇI'nın yapmış olduğu "Eğitimsel Değişimin Moral, İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri", SELİMOĞLU ve YILMAZ'ın (2009) yaptığı "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", ÜNLÜCAN ve ÖZGEN'in yaptığı "İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon" ve SMITH'in (2008) yapmış olduğu "Motivational Factors in e-Learning" isimli çalışmaların sonuçlarından da faydalanılmıştır.

Ayrıca, İBİCİOĞLU ve ANTALYALI'nın (2005) yaptığı “Uzaktan Eğitimin Başarısında İmkan, Algı, Motivasyon ve Etkileşim Faktörlerinin Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Uygulama” adlı çalışmada uzaktan eğitimdeki başarıya etki eden öğrencinin bilgisayara istediği zaman ulaşabilme imkanı, motivasyonu, uzaktan eğitim ile ilgili algısı ve eğitim düzeyi faktörleri araştırılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda bilgisayar kullanma imkânının, motivasyonun ve uzaktan eğitim algısının uzaktan eğitimdeki başarıda birincil öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖZTÜRK ve SANCAK'ın (2007) yaptığı “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri” adlı çalışmada, organizasyonlarda işe alınmış veya çalışmakta olan personele uygulanacak hizmet içi eğitim programlarının gerekliliği ve öneminden bahsedilmiştir. Sonuç olarak, yapılan araştırmada organizasyonlardaki hizmet içi eğitim etkinliklerinin yeterince başarılı olamadığı ifade edilmiş, organizasyonlardaki eğitim alt yapısının yetersizliği, işgücünün temel eğitimindeki eksiklikler, finansman zorlukları ve kaynak kullanımlarında fayda-maliyet analizlerinin yapılmaması hizmet içi eğitimin önündeki engeller olarak ortaya koyulmuştur. Bu noktada e-sertifika programlarının kullanılabilirlik ve erişilebilirlik açısından organizasyonlar için ulaşılabilir bir seviyede olması, e-sertifika programlarının hizmet içi eğitime olan katkısını arttırabilecektir.

HORZUM ve BALTA'nın (2008) yapmış olduğu “Farklı Web Tabanlı Öğretim Ortamlarında Öğrencilerin Başarı, Motivasyon ve Bilgisayar Kaygı Düzeyleri” adlı çalışmada web tabanlı öğretim yöntemlerinin sunumunda farklılıklar konu edilmiş, öğrencilerin başarı, kaygı ve motivasyon düzeyleri araştırılmıştır. Sonuç olarak başarı değişkeni ele alındığında karma öğrenme ortamında öğrenen öğrencilerin diğer ortamlarda öğrenen öğrencilere göre daha fazla ve daha kalıcı bir biçimde öğrendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde web tabanlı öğrenme ortamlarında bilginin sunumuyla birlikte gösterim ve alıştırmaya yapılmasının daha başarılı ve kalıcı öğrenmeler için önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bu bulgular da bilginin sunumuyla birlikte gösterim ve alıştırmaya imkânı sunabilen e-sertifika programlarının önemini vurgulaması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın temel amacı, Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e–sertifika programlarına katılan çalışanların, aldıkları e–sertifika programının iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Ayrıca çalışanların cinsiyeti, yaşı, çalışma yılları gibi demografik özelliklerin motivasyon düzeyleri üzerinde ne kadar etkili oldukları da tespit edilmiştir.

Araştırmanın nihai amacı olarak halen devam etmekte olan Perakendecilik e–sertifika programları uygulamasının geri beslemesine de yardımcı olacağı ve programların revize edilmesi açısından da veri sağlayacağı öngörülmektedir.

Araştırma, çalışanların katıldıkları e–sertifika programlarına yönelik düşünceleri hakkında bilgi sağlayacak ve hangi araçların çalışanların motivasyonlarını etkilediğinin, bu sertifika programlarının çalışanların iş motivasyonunu nasıl etkilediğinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

4.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Organizasyon yönetimi ile ilgili geliştirme faaliyetleri, son yıllarda, özellikle Toplam Kalite Yaklaşımının da etkisi ile “sertifikasyon” yönünde gelişmektedir. Yani organizasyon yönetimi ile ilgili her türlü faaliyet mümkün olduğu ölçüde “meslek” standartlarına yaklaştırılmakta ve bu faaliyeti yerine getirecek olanlardan, bu faaliyetin öngördüğü, bilgiye sahip olduğunu gösterecek bir sertifika-belge istenmektedir. Sertifikasyon olayı, işletme yönetiminde personel seçme, yükseltme ve atama olayına yeni bir boyut getirmektedir. Şöyle ki, organizasyonlarda yükselme, üst kademenin kararı ile gerçekleşir. Üst kademelerde bu kararlar verilirken, daha çok “kanaat”e dayanan bir karar yerine, ilgili çalışanın gerekli bilgiye sahip olduğunu gösteren “sertifika” daha ağırlıklı rol oynayacaktır. Şüphesiz bu, her sertifikası olanın atanacağı veya yükseleceği anlamına gelmez. Ancak en azından yükselme veya atanma bekleyenlerin, ilgili konuda gerekli bilgiyi kazanma ve bunu sertifika ile belgeleme gayreti içine girmelerini sağlayacaktır. Bu varsayımlardan hareketle pek çok bireyin ve kurumun e–sertifika programlarına da ilgi gösterdikleri bilinmektedir. Çünkü uzaktan eğitim bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanarak, farklı coğrafya veya farklı fiziksel ortamlarda bulunan; öğrenci, öğretici ve eğitim

araç gereçlerini bir araya getiren bir eğitim biçimidir. Uydu, video, grafik, bilgisayar, multimedia teknolojisi gibi elektronik araçların yardımıyla, eğitimin uzaktaki öğrencilere ulaştırılmasını sağlar. Uzaktan eğitimde basılı malzemeler, televizyon, telekonferans, bilgisayarlar, internet gibi araçlar kullanılır.

Böylelikle öğrenciler; yer ve zamandan bağımsız öğrenme olanağı bulur, öğrenme ihtiyacını bireysel hıza uygun olarak karşılayabilir, kaynakların paylaşımı yoluyla farklı mekânlardaki donanım ve olanakları kullanabilir, daha fazla öğrencinin eğitime katılması sağlanabilir ve eğitimin kalitesi yükseltilebilir.

Yukarıda sayılan tüm bu özellikleri nedeniyle bu araştırmada da Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e-Sertifika Programlarına katılan çalışanların eğitim sonrası motivasyon düzeylerinin belirlenmesi üzerine yapılmıştır. Çalışma 2007 yılının bahar dönemi ile 2009 yılının sonbahar dönemleri arasında yapılan tüm e – sertifika dönemlerini kapsamaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma; evren ve örneklem boyutuyla 2007 yılının bahar dönemi ile 2009 yılının sonbahar dönemleri arasında yapılan Perakendecilik e-Sertifika programlarına katılan çalışanlar ile ve veri toplama aracı olarak e-sertifika programlarının iş motivasyonuna etkilerini ve cinsiyet, yaş, çalışma yılı gibi demografik özelliklerini içeren anket ile sınırlıdır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma, 2007 yılının bahar dönemi ile 2009 yılının sonbahar dönemleri arasında yapılan Perakendecilik e-Sertifika programlarına katılan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma Perakendecilik e-Sertifika Programlarına katılan tüm çalışanlara uygulandığından tam sayım yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma Perakendecilik e-Sertifika Programlarına katılan 340 çalışana uygulanmış, 219 adet anket çalışanlar tarafından doldurulup geri gönderilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 72.51 dir.

4.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak “anket yöntemi” kullanılmıştır. Anket, yapılan literatür taraması sonrasında 50 sorudan oluşmakta olup, denekler tarafından daha kolay anlaşılabilmesi için organizasyon literatürüne uygun ifadeler kullanılmıştır. Anket, düşünceler-yargılar ve demografik özellikler olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Düşünceler ve yargılar bölümünde yapılan literatür araştırmaları sonrasında “Kesinlikle Katılmıyorum’dan Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan “Beşli Likert Tipi Ölçek” kullanılmıştır.

4.4.3. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Yapılan literatür taramasından sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (EK-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu seçmiş olduğumuz evrene katılımcıların mail adresleri yoluyla ulaştırılmış ve çalışanların mail yoluyla vermiş oldukları cevaplar veri tabanımızı oluşturmuştur.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda çalışan personelin katıldıkları bu programların çalışanların iş motivasyonuna etkilerinin belirlenmesi ve çalışanların motivasyonlarını arttıran araçları belirlemeye yardımcı olması sebebiyle araştırma yöntemi olarak personele araştırmacı tarafından özel olarak hazırlanan bir anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırma, Açıköğretim Fakültesi veritabanından temin edilen mail adresleri ile çalışanlara internet üzerinden anket formlarının gönderilmesi ve çalışanların internet yoluyla anketlerini yollayarak toplanması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda elde edilen 219 anket formuna göre analizler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik katsayısı cronbach alfa değeri 0,92 olarak hesaplanmıştır.

4.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Anket yoluyla elde edilen veriler sistematik bir şekilde analiz edilmiş, işlenmiş ve değerlendirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Bu programdan elde edilen istatistiksel sonuçlar, tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Bununla birlikte frekans dağılımları, faktör analizi ve ki-kare analizi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada çalışanların hangi değişkenleri olumlu yönde cevapladıklarını belirlemek için frekans dağılımı, Herzberg'in "The Motivation to Work" adlı çalışmasının sonuçlarından yararlanarak, araştırmanın geçerliliğini saptamak amacıyla faktör analizi ve anket içerisinde yer alan "düşünceler ve yargılar" değişkenlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkisini saptamak amacıyla ki-kare analizi uygulanmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Organizasyonlarda motivasyon ve e-sertifika programları ile ilgili olarak araştırma yapılan evrende, anket uygulanan çalışanların motivasyon ve e-sertifika programlarının motivasyona etkisine yönelik bazı hipotezler tespit edilmiştir. Yapılacak hipotezler belirlenirken bu hipotezlerin araştırmanın amacına hizmet etmesi amaçlanmıştır. Hipotezler, araştırmanın genel amacını ifade eden bir genel hipotez ve araştırmanın amaçlarını destekleyici beş alt hipotezden oluşmaktadır:

H₁: e- sertifika programlarının çalışan motivasyonunu artırıcı bir etkisi vardır.

H₂: e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar ile çalışan cinsiyeti arasında ilişki vardır.

H₃: e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar ile çalışanların medeni halleri arasında ilişki vardır.

H₄: e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar ile çalışanların en son mezun oldukları eğitim düzeyleri arasında ilişki vardır.

H₅: e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar ile çalışanların toplam çalışma yılları arasında ilişki vardır.

H₆: e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar ile çalışanların mevcut firmadaki çalışma yılları arasında ilişki vardır.

4.7. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, verileri objektif olarak toplayıp istatistiksel analizleri yapabilmeye uygun yöntemlerden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ve çalışan motivasyonunda etkili olduğu düşünülen tahmin değişkenleri ise, literatür taramasına dayanarak ve organizasyonlarda kullanılan özendirici araç ve teknikler göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Araştırmanın temel aracı olan anket formu büyük ölçüde konuyla ilgili yapılan araştırmalardan ve teorik çalışmalardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, Anadolu Üniversitesi e-sertifika programlarının araştırmaya katılan deneklerin motivasyonu üzerine etkisini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise, ankete katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Deneklerden, 41 değişkenden oluşan listede yer alan değişkenlere verdikleri önemi 5'li ölçek (Kesinlikle Katılıyorum: 5, Kesinlikle Katılmıyorum: 1) kullanarak belirtmeleri istenmiştir.

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir:

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	55	25,1
	Erkek	160	73,1
	Geçersiz	4	1,8
Toplam		219	100

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımı tablo 3’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların % 73,1’i erkek, % 25,1’i kadınlardan oluşmaktadır. % 1,8’lik bir kısım ise bu soruya cevap vermemiştir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı erkeklerden oluşmaktadır.

Demografik Özellikler		n	%
Yaş	20 – 29	73	33,4
	30 – 39	104	47,6
	40 – 49	6	2,5
	50 +	14	6,5
	Geçersiz	22	10
Toplam		219	100

Tablo-4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı tablo 4’de gösterilmiştir. Buna göre, ankete katılan çalışanların % 33,4’ü 20-29 yaşları arasında, % 47,6’sı 30-39 yaşları arasında, % 2,5’i 40-49 yaşları arasında ve % 6,5’i 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Ankete katılan 22 çalışan ise yaşını belirtmemiştir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı 30-39 yaş aralığında yer almaktadır.

Demografik Özellikler		n	%
Medeni Hal	Evli	143	65,3
	Bekâr	72	32,9
	Geçersiz	4	1,8
Toplam		219	100

Tablo-5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Hallerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların medeni hallerine göre dağılımı tablo 5’de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan çalışanların % 65,3’ü evli,

% 32,9'u ise bekârdır. % 1,8'lik bir kısım ise bu soruya cevap vermemiştir. Görüldüğü üzere evli çalışanlar araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Demografik Özellikler		n	%
En Son Mezun Olunan Eğitim Düzeyi	Lise	86	39,3
	Lisans	116	53
	Yüksek Lisans	13	5,9
	Geçersiz	4	1,8
Toplam		219	100

Tablo-6: Araştırmaya Katılan Çalışanların En Son Mezun Oldukları Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların en son mezun oldukları eğitim düzeyi tablo 6'da gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere çalışanların % 39,3'ü lise, % 53'ü lisans ve % 5,9'u yüksek lisans mezunudur. 4 çalışan ise bu soruya cevap vermemiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını lisans mezunları oluşturmaktadır.

Demografik Özellikler		n	%
Mezun Olunan Eğitim Alanı	Halkla İlişkiler	14	6,4
	Fen Bilimleri	15	6,8
	Pazarlama	22	10
	Eğitim	13	6
	Mühendislik	22	10
	İşletme	46	21
	Edebiyat	11	5
	Muhasebe	13	6
	Büro Yön. ve Sek.	13	6
	Sosyal Bilimler	9	4,1
	Maliye	11	5
	Geçersiz	30	13,7
Toplam		219	100

Tablo-7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mezun Oldukları Eğitim Alanına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların mezun oldukları eğitim alanlarına göre dağılımı tablo 7’de yer almaktadır. Ankete katılan çalışanların çok çeşitli eğitim alanlarından mezun oldukları görülmektedir. Çalışanların % 6,4’ü halkla ilişkiler, % 6,8’i fen bilimleri, % 10’u pazarlama, % 6’sı eğitim, % 10’u mühendislik, %21’i işletme, % 5’i edebiyat, % 6’sı muhasebe, % 6’sı büro yönetimi ve sekreterlik, % 4,1’i sosyal bilimler ve % 5’i maliye alanlarından mezun olmuşlardır. % 13,7’lik bir kısım ise bu soruyu cevaplamamıştır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını işletme alanından mezunlar oluşturmaktadır. Bu sonucun çıkmasında çalışma alanının perakendecilik sektörü olmasının payı büyüktür.

Demografik Özellikler		n	%
Mevcut Firmada Çalışma Yılı	1 yıldan az	25	11,5
	1 – 4 yıl	57	26
	5 – 9 yıl	46	21
	10 – 14 yıl	38	17,3
	15 yıldan fazla	38	17,3
	Geçersiz	15	6,9
Toplam		219	100

Tablo-8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mevcut Firmalarındaki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların mevcut firmadaki çalışma yıllarına göre dağılımı tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8’den anlaşılacağı üzere, çalışanların % 11,5’i 1 yıldan az, % 26’sı 1-4 yıl arası, % 21’i 5-9 yıl arası, % 17,3’ü 10-14 yıl arası ve % 17,3’ü 15 yıldan fazla mevcut firmada çalışmaktadırlar. 15 çalışan ise bu soruyu cevaplamamıştır. Görüldüğü üzere % 47’lik bir oran ile çalışanlar 1-9 yıl arasında mevcut firmada çalışmaya devam etmektedirler.

Demografik Özellikler		n	%
Toplam Çalışma Yılı	1 yıldan az	2	0,9
	1 – 4 yıl	24	11
	5 – 9 yıl	47	21,5
	10 – 14 yıl	81	37
	15 yıldan fazla	52	23,7
	Geçersiz	13	5,9
Toplam		219	100

Tablo-9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma yıllarına göre dağılımı tablo 9’da verilmiştir. Tablo 9’dan anlaşılacağı üzere, çalışanların % 0,9’u 1 yıldan az, % 11’i 1-4 yıl arası, % 21,5’i 5-9 yıl arası, % 37’si 10-14 yıl arası ve % 23,7’si 15

yıldan fazla toplam çalışma yılına sahiptir. 13 çalışan ise bu soruyu cevaplamamıştır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını 10 yıldan fazla bir süre ile çalışanlar oluşturmaktadır.

Demografik Özellikler		n	%
Çalıştığınız Firmadaki Unvanınız / Pozisyonunuz	Ön muhasebe	14	6,4
	İşletme sahibi	15	6,8
	Satış danışmanı	56	25,6
	Yönetici Yrd.	42	19,2
	Yönetici	68	31
	Geçersiz	24	11
Toplam		219	100

Tablo-10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Firmadaki Unvanlarına/Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları firmadaki unvanlarına / pozisyonlarına göre dağılımı tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'dan anlaşılacağı üzere, çalışanların % 6,4'ü ön muhasebe, % 6,8'i işletme sahibi, % 25,6'sı satış danışmanı, % 19,2'si yönetici yardımcısı ve % 31'i yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. 24 çalışan ise bu soruyu cevaplamamıştır. Görüldüğü üzere yöneticiler ve satış danışmanları araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını oluşturmaktadırlar.

Demografik Özellikler		n	%
Çalıştığınız Firma	EkoTar	14	6,4
	Pırlı mantı	1	0,5
	Elektroworld	11	5
	Teleses	12	5,5
	Migros	25	11,4
	NT	60	27,4
	Flo	11	5
	Parantez	2	0,9
	MAPP	3	1,4
	Geçersiz	80	36,5
Toplam		219	100

Tablo-11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Firmalara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları firmalara göre dağılımı tablo 11’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 6,4’ü Eko Tar, % 0,5’i Pırlı Mantı, % 5’i Elektroworld, % 5,5’i Teleses, % 11,4’ü Migros, % 27,4’ü NT, % 5’i Flo, % 0,9’u Parantez ve % 1,4’ü MAPP firmalarında çalışmaktadır. % 36,5’lik bir kısım ise bu soruyu cevaplamayı tercih etmemiştir. Buna göre araştırmaya katılanların önemli bir kısmını NT firmasında çalışanlar oluşturmaktadır.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	85	38,8
Katılıyorum	61	27,9
Kararsızım	64	29,2
Katılmıyorum	4	1,8
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3
Toplam	219	100.0

Tablo-12: Aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette bana üstünlük sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 146 çalışan (% 66,7) katıldıkları e-sertifika programının aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette kendisine üstünlük sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 64 çalışanın (% 29,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 4 çalışan (% 1,8) bu düşünceye katılmadığını ve 5 çalışan da (% 2,3) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	22	10
Katılıyorum	93	42,5
Kararsızım	96	43,9
Katılmıyorum	4	1,8
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Toplam	219	100.0

Tablo-13: Yaptığım işlerde daha fazla risk almama yardımcı oldu.

Tablodaki verilere göre 22 çalışan (% 10) katıldıkları e-sertifika programının yapılan işlerde daha fazla risk alınmasına yardımcı olduğuna kesinlikle katıldıklarını, 93 çalışan (% 42,5) bu düşünceye katıldıklarını, 96 çalışan (% 43,8) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 4 çalışan (% 1,8) bu düşünceye katılmadığını ve yine 4 çalışan da (% 1,8) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	20	9,1
Katılıyorum	147	67,1
Kararsızım	50	22,9
Katılmıyorum	2	0,9
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-14: Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilememi sağladı.

Tabloya göre 20 çalışan (% 9,1) katıldıkları e-sertifika programının çalışanların mevcut becerilerini ve yeteneklerini sergilemesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 147 çalışan (% 67,1) bu düşünceye katıldıklarını, 50 çalışan (% 22,8) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 2 çalışan (% 0,9) bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	53	24,2
Katılıyorum	98	44,8
Kararsızım	58	26,5
Katılmıyorum	4	1,8
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,7
Toplam	219	100.0

Tablo-15: Yaratıcılık düzeyimi arttırmama yardımcı oldu.

Tablodaki verilere göre 53 çalışan (% 24,2) katıldıkları e-sertifika programının yaratıcılık düzeylerini arttırmalarına yardımcı olduğuna kesinlikle katıldıklarını, 98 çalışan (% 44,7) bu düşünceye katıldıklarını, 58 çalışan (% 26,5) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 4 çalışan (% 1,8) bu düşünceye katılmadığını ve 6 çalışan da (% 2,7) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	69	31,5
Katılıyorum	68	31,1
Kararsızım	44	20,1
Katılmıyorum	23	10,5
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,8
Toplam	219	100.0

Tablo-16: Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 69 çalışan (% 31,5) katıldıkları e-sertifika programının becerilerle ve yeteneklerle övünmeyi sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 68 çalışan (% 31,1) bu düşünceye katıldıklarını, 44 çalışan (% 20,1) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 23 çalışan (% 10,5) bu düşünceye katılmadığını ve 15 çalışan da (% 6,8) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,8
Katılıyorum	122	55,7
Kararsızım	51	23,3
Katılmıyorum	7	3,2
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-17: İşimi daha iyi bir biçimde yapmamı sağladı.

Çalışanların 39'u (% 17,8) katıldıkları e-sertifika programının işlerini daha iyi bir biçimde yapmalarını sağladığı düşüncesine kesinlikle katıldıklarını, 122 çalışan (% 55,7) bu düşünceye katıldıklarını, 51 çalışan (% 23,3) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 7 çalışan (% 3,2) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	54	24,7
Katılıyorum	101	46,1
Kararsızım	55	25,1
Katılmıyorum	2	0,9
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,2
Toplam	219	100.0

Tablo-18: İşimdeki riskli durumlarla baş etmemi sağladı.

Tablodaki verilere göre 155 çalışan (% 70,8) katıldıkları e-sertifika programının işteki riskli durumlarla baş etmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 55 çalışan (% 25,1) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 2 çalışan (% 0,9) bu düşünceye katılmadığını ve 7 çalışan da (% 3,2) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	49	22,4
Katılıyorum	82	37,4
Kararsızım	76	34,7
Katılmıyorum	12	5,5
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-19: İşimdeki beklenmeyen durumlara karşı daha hazırlıklı olmamı sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 49 çalışan (% 22,4) katıldıkları e-sertifika programının işteki beklenmeyen durumlara karşı daha hazırlıklı olmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 82 çalışan (% 37,4) bu düşünceye katıldıklarını, 76 çalışan (% 34,7) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 12 çalışan (% 5,5) bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	63	28,8
Katılıyorum	55	25
Kararsızım	91	41,6
Katılmıyorum	10	4,6
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-20: İşimdeki engelleri takılmadan en iyisini yapacağımı hissetmemi sağladı.

Tabloya göre 63 çalışan (% 28,8) katıldıkları e-sertifika programının işteki engelleri takılmadan en iyisini yapacağını hissetmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 55 çalışan (% 25,1) bu düşünceye katıldıklarını, 91 çalışan (% 41,6) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 10 çalışan (% 4,6) bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	17	7,8
Katılıyorum	89	40,6
Kararsızım	102	46,6
Katılmıyorum	4	1,8
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,2
Toplam	219	100.0

Tablo-21: Değişken durumlarda (koşullarda) işten daha çok zevk almamı sağladı

Tablodaki verilere göre 17 çalışan (% 7,8) katıldıkları e-sertifika programının değişken durumlarda işten daha çok zevk alınmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 89 çalışan (% 40,6) bu düşünceye katıldıklarını, 102 çalışan (% 46,6) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 4 çalışan (% 1,8) bu düşünceye katılmadığını ve 7 çalışan da (% 3,2) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	31	14,2
Katılıyorum	133	60,7
Kararsızım	48	21,9
Katılmıyorum	3	1,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Toplam	219	100.0

Tablo-22: İş yerindeki çıktılarımı üst seviyelere taşımamı sağladı.

Tabloya göre 31 çalışan (% 14,2) katıldıkları e-sertifika programının işyerindeki çıktıları üst seviyelere taşımayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 133 çalışan (% 60,7) bu düşünceye katıldıklarını, 48 çalışan (% 21,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 3 çalışan (% 1,4) bu düşünceye katılmadığını ve 4 çalışan da (% 1,8) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	36	16,4
Katılıyorum	79	36,1
Kararsızım	48	21,9
Katılmıyorum	54	24,7
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9
Toplam	219	100.0

Tablo-23: İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.

Tablodaki verilere göre 36 çalışan (% 16,4) katıldıkları e-sertifika programının iş yerinde boşa harcanan zamanlar yerine çalışmanın tercih edildiğini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 79 çalışan (% 36,1) bu düşünceye katıldıklarını, 48 çalışan (% 21,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 54 çalışan (% 24,7) bu düşünceye katılmadığını ve 2 çalışan da (% 0,9) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	53	24,2
Katılıyorum	117	53,3
Kararsızım	38	17,4
Katılmıyorum	1	0,5
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,6
Toplam	219	100.0

Tablo-24: İşimi düzenlememi ve planlamamı sağladı.

Çalışanların 170'i (% 77,5) katıldıkları e-sertifika programının işleri düzenlemeyi ve planlamayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 38 çalışan (% 17,4) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 1 çalışan (% 0,5) bu düşünceye katılmadığını ve 10 çalışan da (% 4,6) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	44	20,1
Katılıyorum	87	39,7
Kararsızım	70	32
Katılmıyorum	14	6,4
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,8
Toplam	219	100.0

Tablo-25: Benim diğer çalışanlardan daha çok iş görmemi sağladı.

Çalışanların 44'ü (% 20,1) katıldıkları e-sertifika programının diğer çalışanlardan daha çok iş görmeyi sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 87 çalışan (% 39,7) bu düşünceye katıldıklarını, 70 çalışan (% 32) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 14 çalışan (% 6,4) bu düşünceye katılmadığını ve 4 çalışan da (% 1,8) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	54	24,6
Katılıyorum	116	53
Kararsızım	29	13,2
Katılmıyorum	19	8,7
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5
Toplam	219	100.0

Tablo-26: Hedeflerimi belirlememi ve onlara ulaşmamı sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 170 çalışan (% 77,6) katıldıkları e-sertifika programının hedefleri belirlemeye ve onlara ulaşmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 29 çalışan (% 13,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 19 çalışan (% 8,7) bu düşünceye katılmadığını ve 1 çalışan da (% 0,5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	31	14,2
Katılıyorum	85	38,8
Kararsızım	83	37,9
Katılmıyorum	20	9,1
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-27: İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.

Tabloya göre 31 çalışan (% 14,2) katıldıkları e-sertifika programının işe olan ilginin üst seviyelere taşınmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 85 çalışan (% 38,8) bu düşünceye katıldıklarını, 83 çalışan (% 37,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 20 çalışan (% 9,1) bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	10	4,6
Katılıyorum	21	9,6
Kararsızım	54	24,7
Katılmıyorum	87	39,6
Kesinlikle Katılmıyorum	47	21,5
Toplam	219	100.0

Tablo-28: Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı.

Tablodaki verilere göre 10 çalışan (% 4,6) katıldıkları e-sertifika programının hastalık vb. devamsızlıkların azalmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 21 çalışan (% 9,6) bu düşünceye katıldıklarını, 54 çalışan (% 24,7) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 87 çalışan (% 39,7) bu düşünceye katılmadığını ve 47 çalışan da (% 21,5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	9	4,1
Katılıyorum	44	20,1
Kararsızım	104	47,5
Katılmıyorum	57	26
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3
Toplam	219	100.0

Tablo-29: Gerekirse başladığım işi bitirene kadar – çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 9 çalışan (% 4,1) katıldıkları e-sertifika programının, gerekirse başlanılan işi bitirene kadar iş yerinde kalmayı sağladığı düşüncesine kesinlikle katıldıklarını, 44 çalışan (% 20,1) bu düşünceye katıldıklarını, 104 çalışan (% 47,5) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 57 çalışan (% 26) bu düşünceye katılmadığını ve 5 çalışan da (% 2,3) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	30	13,7
Katılıyorum	83	37,9
Kararsızım	53	24,2
Katılmıyorum	46	21
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,2
Toplam	219	100.0

Tablo-30: Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.

Tablodaki verilere göre 30 çalışan (% 13,7) katıldıkları e-sertifika programının yapılan ve yapılacak olan işlerin ertelenmemesinin öğrenilmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 83 çalışan (% 37,9) bu düşünceye katıldıklarını, 53 çalışan (% 24,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 46 çalışan (% 21) bu düşünceye katılmadığını ve 7 çalışan da (% 3,2) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	93	42,5
Katılıyorum	49	22,4
Kararsızım	39	17,8
Katılmıyorum	28	12,8
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,6
Toplam	219	100.0

Tablo-31: Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 54 çalışan (% 24,7) katıldıkları e-sertifika programının hedefleri belirlemeye ve onlara ulaşmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 116 çalışan (% 53) bu düşünceye katıldıklarını, 29 çalışan (% 13,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 19 çalışan (% 8,7) bu düşünceye katılmadığını ve 1 çalışan da (% 0,5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	35	16
Katılıyorum	94	42,9
Kararsızım	71	32,4
Katılmıyorum	19	8,7
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-32: Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı.

Tablodaki verilere göre 35 çalışan (% 16) katıldıkları e-sertifika programının diğer çalışanların kendilerine hayranlık duymasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 94 çalışan (% 42,9) bu düşünceye katıldıklarını, 71 çalışan (% 32,4) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 19 çalışan (% 8,7) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	56	25,5
Katılıyorum	92	42
Kararsızım	53	24,2
Katılmıyorum	17	7,8
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5
Toplam	219	100.0

Tablo-33: Kararlara katılma konusunda daha cesur davranmamı sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 56 çalışan (% 25,6) katıldıkları e-sertifika programının kararlara katılma konusunda daha cesur davranmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 92 çalışan (% 42) bu düşünceye katıldıklarını, 53 çalışan (% 24,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 17 çalışan (% 7,8) bu düşünceye katılmadığını ve 1 çalışan da (% 0,5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	64	29,2
Katılıyorum	74	33,8
Kararsızım	59	26,9
Katılmıyorum	21	9,6
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5
Toplam	219	100.0

Tablo-34: Yükselme imkânlarının artmasını sağladı.

Tablodaki verilere göre 64 çalışan (% 29,2) katıldıkları e-sertifika programının yükselme imkânlarını arttırdığını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 74 çalışan (% 33,8) bu düşünceye katıldıklarını, 59 çalışan (% 26,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 21 çalışan (% 9,6) bu düşünceye katılmadığını ve 1 çalışan da (% 0,5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	22	10
Katılıyorum	83	37,9
Kararsızım	79	36,1
Katılmıyorum	23	10,5
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,5
Toplam	219	100.0

Tablo-35: Çalışma koşullarının iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 22 çalışan (% 10) katıldıkları e-sertifika programının çalışma koşullarının iyileşmesine dolaylı katkı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 83 çalışan (% 37,9) bu düşünceye katıldıklarını, 79 çalışan (% 36,1) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 23 çalışan (% 10,5) bu düşünceye katılmadığını ve 12 çalışan da (% 5,5) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	44	20,1
Katılıyorum	70	32
Kararsızım	78	35,6
Katılmıyorum	20	9,1
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,2
Toplam	219	100.0

Tablo-36: Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarımı daha verimli hale getirdi.

Çalışanların 44'ü (% 20,1) katıldıkları e-sertifika programının çalışma arkadaşlarıyla yapılan ekip çalışmalarımı daha verimli hale getirdiğine kesinlikle katıldıklarını, 70 çalışan (% 32) bu düşünceye katıldıklarını, 78 çalışan (% 35,6) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 20 çalışan (% 9,1) bu düşünceye katılmadığını ve 7 çalışan da (% 3,2) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	28	12,8
Katılıyorum	122	55,7
Kararsızım	51	23,3
Katılmıyorum	18	8,2
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-37: Kendimi gösterme olanaklarını keşfetmemi sağladı.

Tabloya göre 28 çalışan (% 12,8) katıldıkları e-sertifika programının kendisini gösterme olanaklarını keşfetmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 122 çalışan (% 55,7) bu düşünceye katıldıklarını, 51 çalışan (% 23,3) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 18 çalışan (% 8,2) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	39	17,8
Katılıyorum	91	41,6
Kararsızım	59	26,9
Katılmıyorum	25	11,4
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3
Toplam	219	100.0

Tablo-38: Sorumluluğumun artmasını sağladı.

Çalışanların 39'u (% 17,8) katıldıkları e-sertifika programının sorumluluğın artmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 91 çalışan (% 41,6) bu düşünceye katıldıklarını, 59 çalışan (% 26,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 25 çalışan (% 11,4) bu düşünceye katılmadığını ve 5 çalışan da (% 2,3) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	30	13,7
Katılıyorum	89	40,6
Kararsızım	64	29,3
Katılmıyorum	36	16,4
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-39: Yetki alanının genişlemesini sağladı.

Tablodaki verilere göre 30 çalışan (% 13,7) katıldıkları e-sertifika programının yetki alanının genişlemesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 89 çalışan (% 40,6) bu düşünceye katıldıklarını, 64 çalışan (% 29,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 36 çalışan (% 16,4) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	49	22,4
Katılıyorum	72	32,9
Kararsızım	59	26,9
Katılmıyorum	20	9,1
Kesinlikle Katılmıyorum	19	8,7
Toplam	219	100.0

Tablo-40: Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı.

Tabloda görüldüğü gibi 49 çalışan (% 22,4) katıldıkları e-sertifika programının sorumluluk bilincinin arttırmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 72 çalışan (% 32,9) bu düşünceye katıldıklarını, 59 çalışan (% 26,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 20 çalışan (% 9,1) bu düşünceye katılmadığını ve 19 çalışan da (% 8,7) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	45	20,5
Katılıyorum	86	39,3
Kararsızım	48	21,9
Katılmıyorum	25	11,5
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,8
Toplam	219	100.0

Tablo-41: İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı.

Tablodaki verilere göre 45 çalışan (% 20,5) katıldıkları e-sertifika programının işin önemli olduğunu hissettirmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 86 çalışan (% 39,3) bu düşünceye katıldıklarını, 48 çalışan (% 21,9) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 25 çalışan (% 11,4) bu düşünceye katılmadığını ve 15 çalışan da (% 6,8) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	19	8,7
Katılıyorum	111	50,6
Kararsızım	60	27,4
Katılmıyorum	19	8,7
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,6
Toplam	219	100.0

Tablo-42: Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.

Tabloya göre 19 çalışan (% 8,7) katıldıkları e-sertifika programının yöneticiyle daha yakın ilişkiler kurmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 111 çalışan (% 50,7) bu düşünceye katıldıklarını, 60 çalışan (% 27,4) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 19 çalışan (% 8,7) bu düşünceye katılmadığını ve 10 çalışan da (% 4,6) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	20	9,1
Katılıyorum	109	49,8
Kararsızım	66	30,1
Katılmıyorum	7	3,2
Kesinlikle Katılmıyorum	17	7,8
Toplam	219	100.0

Tablo-43: Örgüt içi iş değişimi (iş rotasyonu) olanağı yarattı.

Tablodaki verilere göre 20 çalışan (% 9,1) katıldıkları e-sertifika programının örgüt içi iş değişimi olanağı yarattığına kesinlikle katıldıklarını, 109 çalışan (% 49,8) bu düşünceye katıldıklarını, 66 çalışan (% 30,1) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 7 çalışan (% 3,2) bu düşünceye katılmadığını ve 17 çalışan da (% 7,8) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	65	29,7
Katılıyorum	99	45,2
Kararsızım	43	19,6
Katılmıyorum	12	5,5
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-44: Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip etmemi sağladı.

Tabloya göre 164 çalışan (% 74,9) katıldıkları e-sertifika programının çalışılan alanla ilgili yeniliklerin takip edilmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 43 çalışan (% 19,6) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 12 çalışan (% 5,5) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	55	25,1
Katılıyorum	107	48,9
Kararsızım	42	19,2
Katılmıyorum	15	6,8
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-45: İnisiyatif alma konusunda beni cesaretlendirdi.

Tablodaki verilere göre 162 çalışan (% 74) katıldıkları e-sertifika programının inisiyatif alma konusunda çalışanı cesaretlendirdiğine kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 42 çalışan (% 19,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 15 çalışan (% 6,8) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	63	28,8
Katılıyorum	110	50,1
Kararsızım	31	14,2
Katılmıyorum	7	3,2
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,7
Toplam	219	100.0

Tablo-46: İş arkadaşlarım ve müşterilerle olan çatışmalarda daha uzlaştırıcı davranmamı sağladı.

Çalışanların 173'ü (% 78,9) katıldıkları e-sertifika programının iş arkadaşları ve müşterilerle olan çatışmalarda daha uzlaştırıcı davranılmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 31 çalışan (% 14,2) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 7 çalışan (% 3,2) bu düşünceye katılmadığını ve 8 çalışan da (% 3,7) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	52	23,7
Katılıyorum	132	60,3
Kararsızım	27	12,3
Katılmıyorum	8	3,7
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-47: Beni harekete geçirerek belirlediğim amaçlar yönünde faaliyetlerimi sürdürmemi sağladı.

Tablodaki verilere göre 184 çalışan (% 84) katıldıkları e-sertifika programının çalışanı harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 27 çalışan (% 12,3) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 8 çalışan (% 3,7) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	100	45,7
Katılıyorum	90	41,1
Kararsızım	22	10
Katılmıyorum	7	3,2
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-48: Kendimi geliştirme imkânı sağladı.

Tabloya göre 190 çalışan (% 86,8) katıldıkları e-sertifika programının kendilerini geliştirme imkânı sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 22 çalışan (% 10) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 7 çalışan (% 3,7) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	61	27,9
Katılıyorum	73	33,3
Kararsızım	78	35,6
Katılmıyorum	7	3,2
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-49: Üstlerim tarafından bana daha fazla değer verilmesini sağladı.

Tablodaki verilere göre 61 çalışan (% 27,9) katıldıkları e-sertifika programının üstler tarafından çalışana daha fazla değer verilmesini sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 73 çalışan (% 33,3) bu düşünceye katıldıklarını, 78 çalışan (% 35,6) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 7 çalışan (% 3,2) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	40	18,3
Katılıyorum	98	44,7
Kararsızım	73	33,3
Katılmıyorum	5	2,3
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,4
Toplam	219	100.0

Tablo-50: Örgüt içi bilgi akışının verimli bir biçimde artmasını sağladı.

Çalışanların 40'ı (% 18,3) katıldıkları e-sertifika programının örgüt içi bilgi akışının verimli bir biçimde artmasını sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 98 çalışan (% 44,7) bu düşünceye katıldıklarını, 73 çalışan (% 33,3) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu, 5 çalışan (% 2,3) bu düşünceye katılmadığını ve 3 çalışan da (% 1,4) bu düşünceye kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	42	19,2
Katılıyorum	104	47,5
Kararsızım	66	30,1
Katılmıyorum	7	3,2
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	219	100.0

Tablo-51: Çalışanlarla daha iyi iletişim kurmamı sağladı.

Tablodaki verilere göre 42 çalışan (% 19,2) katıldıkları e-sertifika programının çalışanlarla daha iyi iletişim kurmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını, 104 çalışan (% 47,5) bu düşünceye katıldıklarını, 66 çalışan (% 30,1) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 7 çalışan (% 3,2) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir.

	SAYI	YÜZDE
Kesinlikle Katılıyorum	75	34,2
Katılıyorum	84	38,5
Kararsızım	45	20,5
Katılmıyorum	11	5
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Kayıp	4	1,8
Toplam	219	100.0

Tablo-52: Hayallerimi gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmamı sağladı.

Tabloya göre 159 çalışan (% 72,7) katıldıkları e-sertifika programının hayalleri gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmayı sağladığına kesinlikle katıldıklarını ve katıldıklarını, 45 çalışan (% 20,5) bu düşünce konusunda kararsız olduğunu ve 11 çalışan (% 5) da bu düşünceye katılmadığını belirtmiştir. Hiçbir çalışan bu düşünceye kesinlikle katılmıyorum cevabını vermemiştir. Ayrıca 4 çalışan da bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

4.7.1.Faktör Analizi

Çalışanların değerlendirmelerine sunulan ifadelerin anlamlı gruplar içerisinde toplanmasını sağlamak amacıyla bir faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin ilk aşamasında bir ilişki matrisi oluşturularak faktör analizinin uygulanabilirliği araştırılmış ve değerlerin önemli bir bölümünün 0,3'ten daha yüksekte olduğu görülmüştür. İlişki matrisine ek olarak bir karşı – yansıma ilişki matrisi oluşturulmuş ve çalışmanın her bir değişken için uygunluğu araştırılmıştır. Karşı – yansıma ilişki matrisinde değişkenlerin değerlerinin 0,4'ten yüksek olması gereklidir. Bu 0,4 değerinden yüksek olmayan değişkenler matristen çıkarılmış ve yeniden bir faktör analizi yapılmıştır. Yeniden düzenlenen karşı – yansıma ilişki matrisinde her bir değişken için elde edilen değerlerin kabul edilebilir değer olan 0,4'ten yüksek olduğu belirlenmiş ve çalışmanın uygunluğu tasdik edilmiştir.

Faktör analizi uygulanmadan önce evrenin yeterliliğini ölçmek için yapılan geçerlilik analizinde, Kaiser-Meyer-Olkin testi (measure of sampling adequacy-KMO: 0,766) ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkarabileceğini gösteren küresellik derecesinin belirlenmesi için yapılan Bartlett testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonuçları (8583,540 ve p: 0,000) kullanılan verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. İlgili ön koşullar sağlandıktan sonra e-sertifika programlarının motivasyonla ilişkisini ölçmeye yönelik 41 değişkene varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinin ilk aşamasında gerçekleştirilen döndürme sonucunda, elde edilen verileri açıklamak için en uygun faktör sayısı 9 olarak belirlenmiş ve “Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi” değişkeni faktör yükünün 0,4'ten düşük olması sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Elde edilen 10 faktör, motivasyon düzeyindeki toplam varyansın %80'ini açıklamaktadır. Faktör analizi ile 10'a indirgenen motivasyon faktörleri şu şekilde adlandırılmıştır: 1. Faktör: Bireysel beceriler ve girişimcilik, 2. Faktör: Sorumluluk alma, 3. Faktör: Özgüven, 4. Faktör: Organizasyon içi faaliyetler, 5. Faktör: Bireysel amaç kazanma, 6. Faktör: Organizasyonel katılım, 7. Faktör: Övünme, 8. Faktör: Çalışma disiplini, 9. Faktör: Organizasyonel amaç kazanma, 10. Faktör: Uygun çalışma ortamı.

Faktör analizi ile elde edilen özdeğerler (Eigen Value), ifadelerin kaç grup içerisinde toplandığı konusunda bilgi vermektedir. “Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi” ifadesinin çıkarılmasıyla yeniden yapılan faktör analizinde faktör yükleri 0,4'e eşit veya daha yüksek bulunan değişkenler anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Faktör analizi sonucu elde edilen “toplam % varyans” değeri, ölçeğin uygunluk geçerliliği için karar vermede bir ölçüt oluşturmaktadır. Elde edilen değer ne kadar yüksek ise ölçeğin geçerliliği de o derece yüksek olmaktadır. Bu çalışmada elde edilen toplam % varyans değeri % 80,051 olarak gerçekleşmiştir.

Faktör analizi ile elde edilen on faktör ile demografik değişkenler arasında istatistiksel analizler yapılmış fakat hiçbir faktör ile demografik değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Faktör Analizi Sonuçları (s=219)

FAKTÖRLER	Ort. Puan	Faktör Yükleri	Eigen Değerleri	% Var.	Top. % Var.
<i>Faktör 1: Bireysel beceriler ve gir.</i>			6,143	15,359	15,359
Dy ₁ Aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette üstünlük sağladı	3,99	0,794			
Dy ₂ Yaptığım işlerde daha fazla risk almama yardımcı oldu	3,57	0,814			
Dy ₃ Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilememi sağladı	3,84	0,764			
Dy ₄ Yaratıcılık düzeyimi arttırmama yardımcı oldu	3,85	0,796			
Dy ₆ İşimi daha iyi bir biçimde yapmamı sağladı	3,88	0,805			
Dy ₇ İşimdeki riskli durumlarla baş etmemi sağladı	3,88	0,790			
Dy ₈ İşimdeki beklenmeyen durumlara karşı daha hazırlıklı olmamı sağladı	3,76	0,807			
Dy ₉ İşimdeki engelleri takılmadan en iyisini yapacağımı hissetmemi sağladı	3,78	0,763			
Dy ₁₆ İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı	3,57	0,845			
Dy ₁₄ Benim diğer çalışanlardan daha çok iş görmemi sağladı	3,69	0,705			
Dy ₃₇ Kendimi geliştirme imkânı sağladı	4,29	0,687			
<i>Faktör 2: Sorumluluk alma</i>			4,641	11,601	26,960
Dy ₁₉ Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı	3,37	0,769			
Dy ₂₀ Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı	3,85	0,844			

Dy ₂₉ Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı	3,51	0,812			
Dy ₃₀ İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı	3,55	0,860			
Dy ₃₁ Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı	3,50	0,851			
Dy ₃₅ İş arkadaşlarım ve müşterilerle olan çat. daha uzlaştırıcı davr. sağladı	3,97	0,842			
<i>Faktör 3: Özgüven</i>			4,323	10,808	37,768
Dy ₂₇ Sorumluluğumun artmasını sağladı	3,61	0,853			
Dy ₂₈ Yetki alanımın genişlemesini sağladı	3,51	0,870			
Dy ₃₃ Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip etmemi sağladı	3,99	0,715			
Dy ₃₄ İnisiyatif alma konusunda beni cesaretlendirdi	3,92	0,787			
Dy ₃₆ Beni harekete geç. belir. amaçlar yönünde faal. sürdürmemi sağladı	4,04	0,680			
Dy ₃₈ Üstlerim tarafından bana daha fazla değer verilmesini sağladı	3,85	0,755			
Dy ₂₆ Kendimi gösterme olanaklarını keşfetmemi sağladı	3,73	0,780			
<i>Faktör 4: Organizasyon içi faaliyetler</i>			3,485	8,712	46,480
Dy ₁₁ İş yerindeki çıktılarını üst seviyelere taşımamı sağladı	3,84	0,777			
Dy ₃₉ Örgüt içi bilgi akışının verimli bir biçimde artmasını sağladı	3,76	0,817			
Dy ₄₀ Çalışanlarla daha iyi iletişim kurmamı sağladı	3,82	0,824			

Dy ₃₂ Örgüt içi iş değişimi olanağı yarattı	3,49	0,757			
<i>Faktör 5: Bireysel amaç kazanma</i>			3,085	7,713	54,194
Dy ₁₅ Hedeflerimi belirlememi ve onlara ulaşmamı sağladı	3,92	0,849			
Dy ₂₃ Yükselme imkânlarımın artmasını sağladı	3,81	0,896			
Dy ₄₁ Hayallerimi gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmamı sağladı	3,98	0,595			
<i>Faktör 6: Organizasyonel katılım</i>			2,526	6,316	60,509
Dy ₁₀ Değişken durumlarda işten daha çok zevk almamı sağladı	3,47	0,836			
Dy ₁₃ İşimi düzenlememi ve planlamamı sağladı	3,92	0,846			
Dy ₂₂ Kararlara katılma konusunda daha cesur davranmamı sağladı	3,84	0,864			
<i>Faktör 7: Övünme</i>			2,207	5,519	66,028
Dy ₅ Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı	3,69	0,821			
<i>Faktör 8: Çalışma disiplini</i>			2,137	5,342	71,370
Dy ₁₂ İş yerinde boşa harc. zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı	3,42	0,811			
Dy ₂₁ Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı	3,66	0,788			
<i>Faktör 9: Org. amaç kazanma</i>			1,943	4,856	76,226
Dy ₁₇ Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı	2,36	0,816			
Dy ₁₈ Gerekirse başladığım işi bitirene kadar iş yerinde kalmamı sağladı	2,97	0,847			
<i>Faktör 10: Uygun çalışma ortamı</i>			1,530	3,825	80,051

Dy24 Çalışma koşullarının iyileşmesine dolaylı katkı sağladı	3,36	0,887			
--	------	-------	--	--	--

*Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi, Eigen değeri > 1, KMO Testi: 0,766, Bartlett's Test of Sphericity: 8583,540, $p < 0,001$, Faktör yükleri $\geq 0,40$, Açıklanan Varyans % 80.

Çalışanların motivasyon ile ilgili ifadeler üzerinde uygulanan faktör analizinin sonuçları tabloda sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi, faktör analizi sonucu oluşan ve 40 ifade içeren on faktörlü yapı, toplam varyansın % 80,051'ini açıklamaktadır. Elde edilen on faktör, “Bireysel beceriler ve girişimcilik”, “Sorumluluk alma”, “Özgüven”, “Organizasyon içi faaliyetler”, “Bireysel amaç kazanma”, Organizasyonel katılım”, “Övünme”, “Çalışma disiplini”, “Organizasyonel amaç kazanma” ve “Uygun çalışma ortamı” adları ile adlandırılmıştır. Bu ifadeler için elde edilen ortalama değerler 2,36 ile 4,29 aralığında oluşmuş ve ölçek geneli için elde edilen ortalama puan değeri ise 3,68 olmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında, çalışanların bireysel hedeflerine yoğunlaşan “Bireysel amaç kazanma” faktörünün çalışanları motive edici en önemli faktör olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktör için elde edilen ortalama değer 3,90 olarak gerçekleşmiştir. Aynı zamanda bu faktör toplam varyansın % 54'üne karşılık gelmekte ve ölçekteki 40 ifadeden üç tanesini bünyesinde bulundurmaktadır. e-sertifika programlarının çalışan motivasyonuna etkisi ile ilgili olan diğer faktörler; “bireysel beceriler ve girişimcilik” 3,82 ortalama değere, % 15,359'luk toplam varyans değerine, “sorumluluk alma” 3,62 ortalama değere, % 26,960'lık toplam varyans değerine, “özüven” 3,80 ortalama değere, % 37,768'lik toplam varyans değerine, “organizasyon içi faaliyetler” 3,72 ortalama değere, % 46,480'lik toplam varyans değerine, “Organizasyonel katılım” 3,74 ortalama değere, % 60,509'luk toplam varyans değerine, “övünme” 3,69 ortalama değere, % 66,028'lik toplam varyans değerine, “çalışma disiplini” 3,54 ortalama değere, % 71,370'lik toplam varyans değerine, “Organizasyonel amaç kazanma” 2,66 ortalama değere, % 76,226'lık toplam varyans değerine ve “uygun çalışma ortamı” 3,36 ortalama değere ve % 80,051'lik toplam varyans değerine sahiptir.

Çalışanların düşünceleri ifadeler düzeyinde incelendiğinde ise “Kendimi geliştirme imkânı sağladı” ifadesine çalışanların en yüksek (4,29) değeri verdikleri görülmektedir. En düşük değeri alan ifade ise “Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı” (2,36) ifadesi olmuştur.

4.7.2.Ki-Kare Analizi

Araştırmanın bu bölümünde anket içerisinde yer alan “düşünceler ve yargılar” değişkenleri ile cinsiyet, medeni hal, en son mezun olunan eğitim düzeyi, toplam çalışma yılı ve mevcut firmada çalışma yılı demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan ki-kare analizleri sonucunda düşünceleri ve yargıları içeren 19 değişken ile demografik değişken arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş, düşünceleri ve yargıları içeren diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

4.7.2.1.Cinsiyet

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	19	27
	Katılmıyorum	29,6%	70,4%	100,0%
	Kararsızım	30	46	76
		39,5%	60,5%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	17	95	112
		15,2%	84,8%	100,0%
Toplam	55	160	215	
	25,6%	74,4%	100,0%	

(χ^2 : 14,304 p= 0,001)

Tablo-53: “Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi.” düşüncesi ile cinsiyet arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi.” düşüncesi ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo'daki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan erkeklerin % 84,8'i bu düşünceye katıldıklarını ifade ederken, yine erkeklerin % 70,4'ü bu düşünceye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kadın çalışanların % 29,6'sı bu düşünceye katılmadıklarını belirtmiş, bu düşünceye katıldıklarını belirten kadınların oranı ise % 15,2 seviyesinde kalmıştır. Bu düşünce ile ilgili kadınların % 39,5'u ve erkeklerin % 60,5'i kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

4.7.2.2.Medeni Hal

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Medeni hal		Toplam
		Evli	Bekâr	
İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	12	20
	Katılmıyorum	40,0%	60,0%	100,0%
	Kararsızım	67	16	83
		80,7%	19,3%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	68	44	112
		60,7%	39,3%	100,0%
Toplam		143	72	215
		66,5%	33,5%	100,0%

(χ^2 : 15,527 p= 0,000)

Tablo-54: “İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.” düşüncesi ile medeni hal arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.” düşüncesi ile medeni hal değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo’daki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan bekârların % 60’ı bu düşünceye katılmadıklarını ifade ederken, evli çalışanların % 60,7’si bu düşünceye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte evli çalışanların % 40’ı bu düşünceye katılmadıklarını belirtmiştir. Bu düşünceye katıldıklarını belirten bekâr çalışanların oranı % 15,2’dir. Bu düşünce ile ilgili evli çalışanların % 80,7’si ve bekâr çalışanların % 19,3’ü kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Medeni hal		Toplam
		Evli	Bekâr	
Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	24	11	35
	Katılmıyorum	68,6%	31,4%	100,0%
	Kararsızım	39	40	79
		49,4%	50,6%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	80	21	101
		79,2%	20,8%	100,0%
Toplam		143	72	215
		66,5%	33,5%	100,0%

(χ^2 : 17,801 p= 0,000)

Tablo-55: “Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.” düşüncesi ile medeni hal arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.” düşüncesi ile medeni hal değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan evli çalışanların % 68,6'sı bu düşünceye katılmadıklarını % 79,2'si ise bu düşünceye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu düşünce ile ilgili evli çalışanların % 49,4'ü ve bekâr çalışanların % 50,6'sı kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

4.7.2.3.En son mezun olunan eğitim düzeyi

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		En son Mezun Olunan Eğitim Düzeyi		Toplam
		İlköğretim ve Lise	Lisans ve Lisansüstü	
İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	35	21	56
	Katılmıyorum	62,5%	37,5%	100,0%
	Kararsızım	21	27	48
		43,8%	56,2%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	30	81	111
		27,0%	73,0%	100,0%
Toplam		86	129	215
		40,0%	60,0%	100,0%

(χ^2 : 19,878 p= 0,000)

Tablo-56: “İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim ve lise mezunlarının % 62,5’inin bu düşünceye katılmadığı, lisans ve lisansüstü mezunlarının % 73’ünün bu düşünceye katıldıkları görülmektedir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		En son Mezun Olunan Eğitim Düzeyi		Toplam
		İlköğretim ve Lise	Lisans ve Lisansüstü	
Gerekirse başladığım işi bitirene kadar – çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	36	26	62
	Katılmıyorum	58,1%	41,9%	100,0%
	Kararsızım	31	71	102
		30,4%	69,6%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	19	32	51
		37,3%	62,7%	100,0%
Toplam	86	129	215	
	40,0%	60,0%	100,0%	

(χ^2 : 12,513 p= 0,002)

Tablo-57: “Gerekirse başladığım işi bitirene kadar-çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Gerekirse başladığım işi bitirene kadar – çıkış saati geçmiş olsa dahi-iş yerinde kalmamı sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo’daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan ilköğretim ve lise mezunlarının % 58,1’i bu düşünceye katılmadıklarını, lisans ve lisansüstü mezunlarının % 62,7’si bu düşünceye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu düşünce ile ilgili kararsızlığın ifade edildiği oran ise, ilköğretim ve lise mezunlarında % 30,4, lisans ve lisansüstü mezunlarında ise % 69,6’dır.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		En son Mezun Olunan Eğitim Düzeyi		Toplam
		İlköğretim ve Lise	Lisans ve Lisansüstü	
Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	12	41	53
	Katılmıyorum	22,6%	77,4%	100,0%
	Kararsızım	37	16	53
		69,8%	30,2%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	37	72	109
		33,9%	66,1%	100,0%
Toplam	86	129	215	
	40,0%	60,0%	100,0%	

(χ^2 : 27,945 p= 0,000)

Tablo-58: “Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.” düşüncesi ile en son mezun olunan eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo'daki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan lisans ve lisansüstü mezunlarının % 77,4'ü bu düşünceye katılmadıklarını ve yine lisans ve lisansüstü mezunlarının % 66,1'i bu düşünceye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan ilköğretim ve lise mezunlarının % 69,8'i bu düşünce ile ilgili kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

4.7.2.4. Toplam çalışma yılı

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	20	38
	Katılmıyorum	47,4%	52,6%	100,0%
	Kararsızım	26	18	44
		59,1%	40,9%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	30	94	124
		24,2%	75,8%	100,0%
Toplam	74	132	206	
	35,9%	64,1%	100,0%	

(χ^2 : 19,834 p= 0,000)

Tablo-59: “Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 75,8’i bu düşünceye katıldıklarını, % 52,6’sı ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan daha az toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 59,1’i ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	12	20
	Katılmıyorum	40,0%	60,0%	100,0%
	Kararsızım	13	59	72
		18,1%	81,9%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	53	61	114
		46,5%	53,5%	100,0%
Toplam	74	132	206	
	35,9%	64,1%	100,0%	

(χ^2 : 15,662 p= 0,000)

Tablo-60: “İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablodaki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 60’ı bu düşünceye katılmadıklarını, % 53,5’i ise bu düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir. Aynı biçimde araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 81,9’u ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	43	90	133
	Katılmıyorum	32,3%	67,7%	100,0%
	Kararsızım	26	17	43
		60,5%	39,5%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	5	25	30
		16,7%	83,3%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 16,830 p= 0,000)

Tablo-61: “Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 83,3’ü bu düşünceye katıldıklarını, % 67,7’si ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan daha az toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 60,5’i ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	26	12	38
	Katılmıyorum	68,4%	31,6%	100,0%
	Kararsızım	14	14	28
		50,0%	50,0%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	34	106	140
		24,3%	75,7%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 28,083 p= 0,000)

Tablo-62: “Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo’daki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan az toplam çalışma yılı olan çalışanların % 68,4’ü bu düşünceye katılmadıklarını, araştırmaya katılan toplam çalışma yılı on yıldan fazla olan çalışanların % 75,7’si ise bu düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan daha az toplam çalışma yılına sahip çalışanlar ve on yıldan fazla çalışma yılına sahip çalışanlar % 50’şer oranda bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı	Kesinlikle Katılmıyorum	9	10	19
	Katılmıyorum	47,4%	52,6%	100,0%
	Kararsızım	34	26	60
		56,7%	43,3%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	31	96	127
		24,4%	75,6%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 19.612 p= 0,000)

Tablo-63: “Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 75,6’sı bu düşünceye katıldıklarını, % 52,6’sı ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan daha az toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 56,7’si ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Yükselme imkânlarının artmasını sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	14	22
		36,4%	63,6%	100,0%
	Kararsızım	35	13	48
		72,9%	27,1%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	31	105	136
		22,8%	77,2%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 38,724 p= 0,000)

Tablo-64: “Yükselme imkânlarının artmasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Yükselme imkânlarının artmasını sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo’daki bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 77,2’si bu düşünceye katıldıklarını, % 63,6’sı ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan daha az toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 72,9’u ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	30	9	39
	Katılmıyorum	76,9%	23,1%	100,0%
	Kararsızım	12	47	59
		20,3%	79,7%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	32	76	108
		29,6%	70,4%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 36,565 p= 0,000)

Tablo-65: “Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 70,4’ü bu düşünceye katıldıklarını, on yıldan az toplam çalışma süresine sahip çalışanların % 76,9’u bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 79,7’si ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	10	30	40
	Katılmıyorum	25,0%	75,0%	100,0%
	Kararsızım	32	16	48
		66,7%	33,3%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	32	86	118
		27,1%	72,9%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 25,757 p= 0,000)

Tablo-66: “İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo’daki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 72,9’u bu düşünceye katıldıklarını, % 75’i ise bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan daha az toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 66,7’si ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Toplam Çalışma Yılı		Toplam
		10-	10+	
Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	18	11	29
	Katılmıyorum	62,1%	37,9%	100,0%
	Kararsızım	24	36	60
		40,0%	60,0%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	32	85	117
		27,4%	72,6%	100,0%
Toplam		74	132	206
		35,9%	64,1%	100,0%

(χ^2 : 12,781 p= 0,002)

Tablo-67: “Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.” düşüncesi ile toplam çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı” düşüncesi ile toplam çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılı olan çalışanların % 72,6’sı bu düşünceye katıldıklarını, on yıldan az toplam çalışma süresine sahip çalışanların % 62,1’i bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan on yıldan fazla toplam çalışma yılına sahip çalışanların % 60’ı ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

4.7.2.5.Mevcut firmada çalışma yılı

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Mevcut Firmada Çalışma Yılı			Toplam
		1-4 yıl	5-9 yıl	10-14 yıl	
İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.	Kesinlikle Katılmıyorum	13	9	34	56
	Katılmıyorum	23,2%	16,1%	60,7%	100,0%
	Kararsızım	9	14	24	47
		19,1%	29,8%	51,1%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	60	23	18	101
		59,4%	22,8%	17,8%	100,0%
Toplam		82	46	76	204
		40,2%	22,5%	37,3%	100,0%

(χ^2 : 41,522 p= 0,000)

Tablo-68: “İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo'daki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 10-14 yıl olan çalışanların % 60,7'si bu düşünceye katıldıklarını, mevcut firmada çalışma süresi 1-4 yıl olan çalışanların % 59,4'ü bu düşünceye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 10-14 yıl olan çalışanların % 51,1'i ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Mevcut Firmada Çalışma Yılı			Toplam
		1-4 yıl	5-9 yıl	10-14 yıl	
Gerekirse başladığım işi bitirene kadar-çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı	Kesinlikle Katılmıyorum	12	15	35	62
	Katılmıyorum	19,4%	24,2%	56,5%	100,0%
	Kararsızım	40	17	33	90
		44,4%	18,9%	36,7%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	30	14	8	52
		57,7%	26,9%	15,4%	100,0%
Toplam		82	46	76	204
		40,2%	22,5%	37,3%	100,0%

(χ^2 : 24,932 p= 0,000)

Tablo-69: “Gerekirse başladığım işi bitirene kadar-çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Gerekirse başladığım işi bitirene kadar-çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 10-14 yıl olan çalışanların % 56,5’i bu düşünceye katılmadıklarını, mevcut firmada çalışma süresi 1-4 yıl olan çalışanların % 57,7’si bu düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların % 44,4’ü ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Mevcut Firmada Çalışma Yılı			Toplam
		1-4 yıl	5-9 yıl	10-14 yıl	
Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı	Kesinlikle Katılmıyorum	23	8	8	39
	Katılmıyorum	59,0%	20,5%	20,5%	100,0%
	Kararsızım	9	12	36	57
		15,8%	21,1%	63,2%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	50	26	32	108
		46,3%	24,1%	29,6%	100,0%
Toplam		82	46	76	204
		40,2%	22,5%	37,3%	100,0%

(χ^2 : 27,994 p= 0,000)

Tablo-70: “Sorumluluk bilincimin sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo’daki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 1-4 yıl olan çalışanların % 59’u bu düşünceye katılmadıklarını ve % 46,3’ü bu düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 10-14 yıl olan çalışanların % 63,2’si ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar		Mevcut Firmada Çalışma Yılı			Toplam
		1-4 yıl	5-9 yıl	10-14 yıl	
Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı	Kesinlikle Katılmıyorum	12	8	9	29
	Katılmıyorum	41,4%	27,6%	31,0%	100,0%
	Kararsızım	34	20	5	59
		57,6%	33,9%	8,5%	100,0%
	Kesinlikle Katılıyorum	36	18	62	116
		31,0%	15,5%	53,4%	100,0%
Toplam	82	46	76	204	
	40,2%	22,5%	37,3%	100,0%	

(χ^2 : 34,716 p= 0,000)

Tablo-71: “Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı arasındaki ilişkinin dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların “Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı” düşüncesi ile mevcut firmada çalışma yılı değişkeni arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İlgili tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların % 41,4’ü bu düşünceye katılmadıklarını ve mevcut firmada çalışma süresi 10-14 yıl olan çalışanların % 53,4’ü bu düşünceye katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan mevcut firmada çalışma süresi 1-4 yıl olan çalışanların % 57,6’sı ise bu düşünce karşısında kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Motivasyonu etkilediği düşünülen olası değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları EK-2’de yer almaktadır. Çalışanların 5’li ölçek kullanarak yaptıkları değerlendirmede ortalama puanlara göre; kendilerini geliştirme imkânı sağlaması, belirledikleri amaçlar yönünde faaliyetlerini sürdürerek harekete

PDF Eraser Free

geçmelerini sağlaması, çalışılan alanla ilgili yenilikleri takip etmeyi sağlaması, aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette üstünlük sağlaması, hayalleri gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmayı sağlaması değişkenleri olmak üzere, araştırmada kullanılan tahmin değişkenlerinin büyük bir bölümünün çalışanların katıldıkları e-sertifika programlarının motivasyonu etkileyici faktörler olarak kabul edildiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Giriş bölümünde de bahsedildiği gibi organizasyonlarda motivasyon, çalışanların organizasyon amaçlarına odaklanmalarını sağlayan psikolojik bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon genel olarak bireylerin davranışlarına belirli bir yön veren ve bu davranışların devamını sağlayan birbirine bağımlı ve birbirinden bağımsız iç ve dış faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin bir araya gelmesiyle birlikte ise ortak bir amaca yönelik davranışlar bütünü ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonel amaçlara ulaşmadaki başarı, çalışanların yetenek ve motivasyon düzeylerini optimum bir seviyede kullanması ile gerçekleşebilir. Ele alınan tez konusu kapsamında organizasyonel amaçlara ulaşma çabasında Anadolu Üniversitesi e-sertifika programlarının etkisinin çalışan motivasyonunu artırıcı bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Gerek mail yoluyla geri dönen anketlerin sonuna eklenen not ile gerekse telefon ile yapılan görüşmeler sonucunda çalışanların hiçbirisinden olumsuz bir geri bildirim olmaması bu programların nihai amacına ulaştığının da bir göstergesi olarak sayılabilir.

Çalışanların motive olması, organizasyona olan bağlılığın artmasına, bireyin işini sevmesine ve organizasyonel amaçlara bireyden genele doğru daha verimli bir biçimde ulaşılmasına olanak sağlayacaktır. Çalışanların motive olmasında etkili olan faktörler yöneticiler tarafından yerinde ve zamanında kullanıldığında etkisini gösteren bir araç olacaktır. Organizasyon içi oryantasyon programlarında olduğu gibi e-sertifika programlarında da “katılma” kavramı, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissettirecektir. Bu farkındalık çalışanların yaptıkları ve yapacakları iş hakkında söz sahibi olmalarını sağlayabilecek ve motivasyonlarını arttıracak bir unsur olacaktır.

Çoğu psikolog bireysel davranışların önemli bir bölümünün ortamda bulunan enerjinin ve yönlendirilen davranışların bir sonucu olarak kabul etmektedir. Bilinçsiz olarak gösterilen davranışlar çoğu zaman yöneticilerin çalışan davranışlarını yorumlamasında önemli bir engel teşkil etmektedir. Diğer taraftan çalışanların gösterdiği bilinçsiz davranışlar yöneticilerin çalışan davranışlarını

değerlendirmesinde daha dikkatli olmalarını sağlayabilecektir. Her bireyin farklı davranışlar sergilemesi yöneticilerin motive etme sürecinde kullanacakları motivasyonel araçların bireylere göre değişeceğinin bir göstergesidir. Motivasyonun bireysel bir olay olduğu unutulmamalı, yöneticiler motive etme sürecinde çalışanlarını motive ederken bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır.

Anadolu Üniversitesi Perakendecilik e-sertifika programının, perakendecilik sektöründe çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler, analizler ve bu hipotezlerin test edilmesi ve analizlerin yorumlanması sonucunda verilen kararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

Çalışanlara uygulanan 5’li ölçek sonucunda yapmış oldukları değerlendirmede ortalama puanlara göre; kendilerini geliştirme imkânı sağlaması, belirledikleri amaçlar yönünde faaliyetlerini sürdürerek harekete geçmelerini sağlaması, çalışılan alanla ilgili yenilikleri takip etmeyi sağlaması, aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette üstünlük sağlaması, hayalleri gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmayı sağlaması değişkenleri olmak üzere, araştırmada kullanılan tahmin değişkenlerinin büyük bir bölümünün çalışanların katıldıkları e-sertifika programlarının motivasyonu etkileyici faktörler olarak kabul edildiği görülmektedir. Anket içerisinde yer alan olumlu düşüncelerin ve bireysel gelişme, girişimcilik, sorumluluk alma ve belirlenen hedeflere ulaşma gibi yargıların çalışanlar tarafından yüksek oranda kabul görmesi e-sertifika programlarının bireysel gelişime ve yeniliklere katkısı olduğunu göstermiş, dolayısıyla da çalışan motivasyonunu pozitif biçimde etkileyici bir unsur olduğu kabul edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucu oluşan ve 40 ifade içeren on faktörlü yapı sonucunda elde edilen on faktör, “Bireysel beceriler ve girişimcilik”, “Sorumluluk alma”, “Özgüven”, “Organizasyon içi faaliyetler”, “Bireysel amaç kazanma”, “Organizasyonel katılım”, “Övünme”, “Çalışma disiplini”, “Organizasyonel amaç kazanma” ve “Uygun çalışma ortamı” adları ile adlandırılmıştır. Bu ifadeler için elde edilen ortalama değerlerin 2,36 ile 4,29 aralığında oluşması, ölçek geneli için elde edilen ortalama puan değerinin 3,68 olması ve toplam varyansın % 80,051’ini açıklaması anketin çalışanlar tarafından anlaşıldığının bir sonucu olarak görülebilir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında, çalışanların bireysel hedeflerine yoğunlaşan “Bireysel amaç kazanma” faktörünün çalışanları motive edici en önemli faktör olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların motive olmasında bireysel amaçlarının sağlanması, organizasyonel amaçlara ulaşmak isteyen bir organizasyonun göz önünde bulundurması gereken bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar arasında sadece çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi düşüncesi ile çalışan cinsiyeti arasında ilişki vardır. Diğer düşünceler ve yargılar arasında yapılan analiz sonucu herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 73,1 gibi büyük bir oranının erkek olması nedeniyle özellikle ekip çalışması sırasında kullanılacak motivasyon araçlarının kullanımında bu durumu göz önünde bulundurmak gerekir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar arasında işe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı ve çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı düşünceleri ile çalışanların medeni halleri arasında ilişki vardır. Diğer düşünceler ve yargılar arasında yapılan analiz sonucu herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmaya katılanların % 66,5’inin evli olması ve evli olan çalışanların önemli bir oranının –sırasıyla % 60,7 ve % 79,2- bu düşüncelere katıldıklarını belirtmesi, evlilik halinin bireysel ilgi ve çalışma koşulları ile ilgili motivasyon araçlarını kullanırken göz önünde bulundurulması gereken bir nokta olduğunu göstermektedir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar arasında iş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı, gerekirse başladığım işi bitirene kadar –çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı ve yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı düşünceleri ile çalışanların en son mezun oldukları eğitim düzeyleri arasında ilişki vardır. Diğer düşünceler ve yargılar arasında yapılan analiz sonucu herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların % 39,3’ü lise, % 53’ü lisans ve % 5,9’u yüksek lisans mezunudur. Aralarında ilişki bulunan düşüncelerde de lisans ve lisansüstü mezunlarının bu düşüncelere “katılma” oranının yüksek olması –sırasıyla % 73, % 62,7 ve % 66,1-, “katılmıyorum” oranının ise lise düzeyinde yüksek olması –sırasıyla % 62,5, % 58,1

ve % 33,9-, e-sertifika programlarının daha çok lisans ve lisansüstü çalışanları motive etmede kullanılması gerektiğini göstermektedir.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar arasında becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı, işe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı, hastalık vb. devamsızlıkların azalmasını sağladı, diğer çalışanların bana güven ve hayranlık duymasını sağladı, yükselme imkanlarının artmasını sağladı, sorumluluk bilincimin artmasını sağladı ve işimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı ile çalışanların toplam çalışma yılları arasında ilişki vardır. Diğer düşünceler ve yargılar arasında yapılan analiz sonucu herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 64,1'inin 10 yılın üzerinde çalışma yılına sahip olması ve ilişki bulunan düşüncelerden "katılıyorum" cevabını veren -hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı düşüncesi hariç- çalışanların önemli bir oranının 10 yılın üzerinde çalışma yılına sahip olması, e-sertifika programlarının 10 yılın üzerinde toplam çalışma yılına sahip çalışanlar üzerinde motive edici olduğu görülmüştür.

e- sertifika programı ile ilgili düşünceler ve yargılar arasında iş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı, gerekirse başladığım işi bitirene kadar -çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı, sorumluluk bilincimin artmasını sağladı ve yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı ile çalışanların mevcut firmadaki çalışma yılları arasında ilişki vardır. Diğer düşünceler ve yargılar arasında yapılan analiz sonucu herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 40,2'si çalıştıkları firmada 1-4 yıl, % 22,5'i 5-9 yıl ve % 37,3'ü 10-14 yıl arasında çalışma yaşamlarına devam etmektedir. e-sertifika programlarının çalışanları motive etme üzerindeki etkisinin önemli bir bölümünün mevcut firmalarında 1-4 yıl arasında çalışma yılına sahip çalışanlar üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum da bir anlamda oryantasyon ve hizmet içi eğitim kategorisi altında sınıflandırabileceğimiz e-sertifika programlarının mevcut firmasında işe yeni başlayanların veya kısmen yeni olan çalışanları daha çok etkilediği yönündedir.

Çalışan motivasyonu ile ilgili olan bu araştırma sadece perakendecilik alanında uygulanmış olmasına rağmen e-sertifika programlarının genel yapısının çalışanların hedeflerine ulaşmasını ve bu hedefleri gerçekleştirme sonucunda

motivasyon düzeyini arttırdığı ortaya çıkmıştır. İstatistiksel testlerden ve olumlu geri bildirimlerden e-sertifika programlarının çalışan motivasyonunu arttırıcı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticiler çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak üzere çok sayıda motivasyonel araçlardan yararlanabilirler. Bu motivasyonel araçlardan önemli bir tanesi ise eğitim başlığı altında sınıflandırabilen e-sertifika programlarıdır. Yapılan araştırmada görüldüğü üzere çalışanların e-sertifika programlarıyla kendilerini geliştirme imkânları bulabilmesi, amaçlara ulaşma yolunda harekete geçmesi, çalışılan alanla ilgili yenilikleri takip edebilmesi, hedefleri belirlemeye ve ulaşmaya yardımcı olması ve sorumluluk düzeylerini arttırması gibi düşünceleri gerçekleştirebilmeleri sağlanmıştır. e-sertifika programları bireysel olarak tatmin olan çalışanların motivasyonunu arttırıcı bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Elinizdeki bu anketin amacı, e - sertifika programlarına katılan çalışanların, aldıkları eğitimin iş motivasyonlarını nasıl etkilediğini belirlemelerine yönelik düşünceleri ve planları hakkında bilgi sağlamaktır. Size sunulan bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde “düşünceler ve yargılar”, ikinci bölümünde ise “kişisel bilgiler” yer almaktadır. Araştırma sonuçları bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu sebeple adınızı ve kimliğinizi belirtmeniz **gerekmemektedir**.

Araştırma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için göstereceğiniz hassasiyete teşekkür ederim.

Anket ile ilgili her türlü soru ve öneri için;

Uzm. Orkun ŞEN

Anadolu Üniversitesi

Eskişehir Meslek Yüksekokulu

İletişim: 3350581/ 3115

orkuns@anadolu.edu.tr

A) 1.Bölüm

Aşağıdakileri dikkatlice okuyarak düşüncelerinizi en iyi yansıttığına inandığınız rakamı daire içine alınız.

Katıldığım e- sertifika programı ile ilgili düşüncelerim ve yargılarım		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette bana üstünlük sağladı.	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işlerde daha fazla risk almama yardımcı oldu.	1	2	3	4	5
3	Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilememi sağladı.	1	2	3	4	5
4	Yaratıcılık düzeyimi arttırmama yardımcı oldu.	1	2	3	4	5
5	Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı.	1	2	3	4	5
6	İşimi daha iyi bir biçimde yapmamı sağladı.	1	2	3	4	5
7	İşimdeki riskli durumlarla baş etmemi sağladı.	1	2	3	4	5

8	İşimdeki beklenmeyen durumlara karşı daha hazırlıklı olmamı sağladı.	1	2	3	4	5
9	İşimdeki engelleri takılmadan en iyisini yapacağımı hissetmemi sağladı.	1	2	3	4	5
10	Değişken durumlarda (koşullarda) işten daha çok zevk almamı sağladı.	1	2	3	4	5
11	İş yerindeki çıktılarımı üst seviyelere taşımamı sağladı.	1	2	3	4	5
12	İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı.	1	2	3	4	5
13	İşimi düzenlememi ve planlamamı sağladı.	1	2	3	4	5
14	Benim diğer çalışanlardan daha çok iş görmemi sağladı.	1	2	3	4	5
15	Hedeflerimi belirlememi ve onlara ulaşmamı sağladı.	1	2	3	4	5
16	İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı.	1	2	3	4	5
17	Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı.	1	2	3	4	5
18	Gerekirse başladığım işi bitirene kadar – çıkış saati geçmiş olsa dahi- iş yerinde kalmamı sağladı.	1	2	3	4	5
19	Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı.	1	2	3	4	5
20	Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı.	1	2	3	4	5

21	Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı.	1	2	3	4	5
22	Kararlara katılma konusunda daha cesur davranmamı sağladı.	1	2	3	4	5
23	Yükselme imkânlarımın artmasını sağladı.	1	2	3	4	5
24	Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı.	1	2	3	4	5
25	Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarımı daha verimli hale getirdi.	1	2	3	4	5
26	Kendimi gösterme olanaklarımı keşfetmemi sağladı.	1	2	3	4	5
27	Sorumluluğumun artmasını sağladı.	1	2	3	4	5
28	Yetki alanımın genişlemesini sağladı.	1	2	3	4	5
29	Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı.	1	2	3	4	5
30	İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı.	1	2	3	4	5
31	Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı.	1	2	3	4	5
32	Örgüt içi iş değişimi (iş rotasyonu) olanağı yarattı.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip etmemi sağladı.	1	2	3	4	5
34	İnisiyatif alma konusunda beni cesaretlendirdi.	1	2	3	4	5

35	İş arkadaşlarım ve müşterilerle olan çatışmalarda daha uzlaştırıcı davranmamı sağladı.	1	2	3	4	5
36	Beni harekete geçirerek belirlediğim amaçlar yönünde faaliyetlerimi sürdürmemi sağladı.	1	2	3	4	5
37	Kendimi geliştirme imkânı sağladı.	1	2	3	4	5
38	Üstlerim tarafından bana daha fazla değer verilmesini sağladı.	1	2	3	4	5
39	Örgüt içi bilgi akışının verimli bir biçimde artmasını sağladı.	1	2	3	4	5
40	Çalışanlarla daha iyi iletişim kurmamı sağladı.	1	2	3	4	5
41	Hayallerimi gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmamı sağladı.	1	2	3	4	5

B) 2.Bölüm

Size uygun olan bölüme (x) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

2. Yaşınız:

3. Medeni Haliniz: () Evli () Bekâr

4. En Son Mezun Olduğunuz Eğitim Düzeyiniz:

() İlköğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5. Mezun Olduğunuz Eğitim Alanınız:

6. Mevcut Firmada Çalışma Yılıınız:

7. Toplam Çalışma Yılıınız:

8.Çalıştığınız Firma:.....

9. Çalıştığınız Firmadaki Unvanınız /
Pozisyonunuz:

Ek-2: Motivasyona İlişkin Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama Puan*	Standart Sapma	Oran**
Kendimi geliştirme imkânı sağladı	4,29	0,776	86,8
Beni harekete geçirerek belirlediğim amaçlar yönünde faaliyetlerimi sürdürmemi sağladı	4,04	0,712	84
Çalıştığım alanla ilgili yenilikleri takip etmemi sağladı	3,99	0,845	74,9
Aynı seviyedeki diğer çalışanlarla rekabette bana üstünlük sağladı	3,99	0,981	66,7
Hayallerimi gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşmamı sağladı	3,98	0,988	72,6
İş arkadaşlarım ve müşterilerle olan çatışmalarda daha uzlaştırıcı davranmamı sağladı	3,97	0,942	79
Hedeflerimi belirlememi ve onlara ulaşmamı sağladı	3,92	0,874	77,7
İşimi düzenlememi ve planlamamı sağladı	3,92	0,917	77,6
İnisiyatif alma konusunda beni cesaretlendirdi	3,92	0,845	74
İşimdeki riskli durumlarla baş etmemi sağladı	3,88	0,9	70,8
İşimi daha iyi bir biçimde yapmamı sağladı	3,88	0,726	73,5
Üstlerim tarafından bana daha fazla değer verilmesini sağladı	3,85	0,863	61,2
Yaratıcılık düzeyimi arttırmama yardımcı oldu	3,85	0,9	68,9
Diğer çalışanların bana güven duymasını sağladı	3,85	1,229	64,9

Kararlara katılma konusunda daha cesur davranmamı sağladı	3,84	0,91	67,6
Mevcut becerilerimi ve yeteneklerimi sergilememi sağladı	3,84	0,577	76,2
İş yerindeki çıktılarımı üst seviyelere taşımamı sağladı	3,84	0,746	74,9
Çalışanlarla daha iyi iletişim kurmamı sağladı	3,82	0,77	66,7
Yükselme imkânlarımın artmasını sağladı	3,81	0,978	63
İşimdeki engelleri takılmadan en iyisini yapacağımı hissetmemi sağladı	3,78	0,917	53,9
İşimdeki beklenmeyen durumlara karşı daha hazırlıklı olmamı sağladı	3,76	0,859	59,8
Örgüt içi bilgi akışının verimli bir biçimde artmasını sağladı	3,76	0,822	63
Kendimi gösterme olanaklarını keşfetmemi sağladı	3,73	0,787	68,5
Benim diğer çalışanlardan daha çok iş görmemi sağladı	3,69	0,923	59,8
Becerilerimle ve yeteneklerimle övünmemi sağladı	3,69	1,211	62,6
Diğer çalışanların bana hayranlık duymasını sağladı	3,66	0,848	58,9
Sorumluluğumun artmasını sağladı	3,61	0,981	59,4
İşe olan ilgimi üst seviyelere taşımamı sağladı	3,57	0,844	53
Yaptığım işlerde daha fazla risk almama yardımcı oldu	3,57	0,771	52,5
Çalışma arkadaşlarımla yapılan ekip çalışmalarını daha verimli hale getirdi	3,56	1,013	52,1

İşimin önemli olduğunu hissetmemi sağladı	3,55	1,141	59,8
Yetki alanımın genişlemesini sağladı	3,51	0,925	54,3
Sorumluluk bilincimin artmasını sağladı	3,51	1,186	55,3
Yöneticimle daha yakın ilişkiler kurmamı sağladı	3,50	0,935	59,4
Örgüt içi iş değişimi olanağı yarattı	3,49	0,983	58,9
Değişken durumlarda işten daha çok zevk almamı sağladı	3,47	0,797	48,4
İş yerinde boşa harcadığım zamanlar yerine çalışmayı tercih etmemi sağladı	3,42	1,061	52,5
Yaptığım ve yapacağım işleri ertelememeyi öğrenmemi sağladı	3,37	1,061	51,6
Çalışma koşullarımın iyileşmesine dolaylı katkı sağladı	3,36	0,987	47,9
Gerekirse başladığım işi bitirene kadar iş yerinde kalmamı sağladı	2,97	0,848	24,2
Hastalık vb. devamsızlıklarımın azalmasını sağladı	2,36	1,063	14,2

*: Kesinlikle Katılmıyorum: 1, Katılmıyorum: 2, Kararsızım: 3, Katılıyorum: 4, Kesinlikle Katılıyorum: 5.

**:"Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerini işaretleyenlerin oranı

KAYNAKÇA

Acat, M.B. ve Yenilmez K. *Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Motivasyon Düzeyleri*, Çevrimiçi
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd12/sbd-12-11.pdf>, 29 Haziran 2010.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., Torlak, Ö. (2002). *Modern Pazarlama, 2. Baskı*, Değişim Yayınları, İstanbul.

AMPD Perakende Endeksi 2008 Yılı Değerlendirilmesi, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği, (Çevrimiçi)
<http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=187>, 09 Temmuz 2010.

Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, Kütahya.

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

Başpınar, N.Ö. (1999). *Sekreterlik Davranışları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1169, Eskişehir.

Baykal, B. (1974). *Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Bayrakçı, M. *Eğitimsel Değişimin Moral, İş Doyumu ve Motivasyon Üzerindeki Etkileri*, Çevrimiçi
http://www.universite-toplum.org/pdf/pdf_UT_386.pdf, 29 Haziran 2010.

Bektaş, B. (Haz.) (2006). *Dünya'da ve Türkiye'de Perakende Sektörü*, IGEME, Ankara.

Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, çev: Onur Yıldırım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 3. Baskı*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Coşkun, M. *Motivasyon ve Yöneticiler İçin Önemi*, HR Türkiye, (Çevrimiçi)
<http://www.hrturkiye.com/index.php/motivasyon-ve-yoneticiler-icin-onemi>, 29 Haziran 2010.

Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çiçek, D. “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana, 2005.
- Demir, H. “Perakende Kuruluşlarda Yeni Teknolojiler ve Gıda Perakendeciliğinde Kullanımına İlişkin Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007.
- Demir, H. ve Gümüşoğlu, Ş. (1998). *Üretim Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergül, H.F. “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com, C: 4, Sayı: 14, 2005.
- Erkılıç, T.A. *Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması*, GAU J. Soc. & Appl. Sci., 2(4), 50-62, 2007, (Çevrimiçi)
http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_002_04_PDF/JSAS_002_04_05_Erkilic.pdf, 18. Temmuz.2010.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Etkinlik Nedir? Ekonomik Etkinlik*, (Çevrimiçi)
http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html, 18. Temmuz.2010.
- Fishman, C. (2008). *Wal-Mart Etkisi*, Çev: Ümit Şensoy, 2. Basım, Martı Yayıncılık, İstanbul.
- Fryer, B. (2004). *Dağları Yerinden Oynatmak*, Çev: Leyla Aslan, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, *Motivasyon*, MESS Yayın No: 435, İstanbul.
- Garih, Ü. (2000). *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Güler, E. (2008). *İnternet Perakendeciliği*, (Çevrimiçi)
<http://perakende.org/haber.php?hid=1224841408>, 19. Haziran.2010.
- Gürüz, D. ve Özdemir, Y.G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, 3. baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*, 2. Baskı, Çev: Göktuğ Aksan, Rota Yayınları.

Hellriegel, D. ve Slocum, J. (1978). *Management: Contingency Approaches*, Addison-Wesley Pub. Co.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, J. Wiley, New York.

Hicks, H.G. (1977). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, 1. Cilt, Çev: Osman Tekok, A.İ.T.İ.A., Ankara.

Horzum, M.B. ve Balta, Ö.Ç. (2008). “Farklı Web Tabanlı Öğretim Ortamlarında Öğrencilerin Başarı, Motivasyon ve Bilgisayar Kaygı Düzeyleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 34: 140-154.

İbicioğlu H. ve Antalyalı, Ö.L. (2005). “Uzaktan Eğitimin Başarısında İmkan, Algı, Motivasyon ve Etkileşim Faktörlerinin Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, s.325-338.

Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008) *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Yıl: 2008 Cilt: 15 Sayı: 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, (Çevrimiçi) http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C15S12008/27_40.pdf, 18. Temmuz.2010.

Kaplan, M. (2007). “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Karalar, R. v.d. (2006). *Perakende Mağaza Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1690, Eskişehir.

Kazan, H. *İşletme İçi Verimliliği Etkileyen Faktörlerin İnsan, Makine-Ekipman Bazında Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol, 7/8, 331-347, (Çevrimiçi) <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/78/18.pdf>, 18. Temmuz.2010.

Keenan, K. (1996). *Yöneticinin Kılavuzu: Motivasyon*, Çev: Ergin Koparan, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Kelly, M. (2008). *Bana hayallerimi ver sana dünyaları vereyim: Çalışanlarının hayallerini gerçekleştiren şirketleri, kendi hayallerinin ötesinde bir gelecek bekliyor*, Çev: Yaşar Yertutan, MediaCat, İstanbul.

Kırçı, Z. “Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2007.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, 10. Bası*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Kolasa, B.J. (1969). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev: Fulya Akar, Tomris Somay, Mirgün Menteşe, John Wiley and Sons, Inc.

Mccarthy, E.J. ve Perreault, W.D. (1987). *Basic Marketing*, Richard Irwin Inc., Homewood, Illinois.

Murata, K. ve Harrison, A. (1995). *Japon Yönetim Teknikleri*, Çev: Özden Arıkan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul.

Oktay, S. *Maliyet Muhasebesi Prensipleri*, M.T.A., (Çevrimiçi)
http://www.mta.gov.tr/mta_web/kutuphane/mtadergi/13_10.pdf, 18 Temmuz 2010.

Oluç, M. (1959). *İşletme Organizasyonu ve Sevku İdaresi*, Sermet Matbaası, İstanbul.

Ölçer, F. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S: 25, 2005.

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”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , C:15, S:1, s. 85.

Özkalp, E. (2003). *Psikolojiye Giriş Dersleri*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Özsever, Ç., Gençoğlu, T., Erginel, N. *İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi*, Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Sayı: 18, (Çevrimiçi)
http://fbe.dpu.edu.tr/dergi_son/sayilar/fbe_sayi18/sayi6.pdf, 18 Temmuz 2010.

Öztürk M. ve Sancak S. (2007). “Hizmet İçerikli Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 4, S: 2, s. 58.

Pekel, H.N. “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.

Sabuncuoğlu, E.T. (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2) 2007: 613-628.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Selimoğlu, E. ve Yılmaz H.B. (2009). “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)*, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:1

Smith, R. (2008). *Motivational Factors in e-Learning*, George Washington University, Çevrimiçi <http://www.ruthcsmith.com/GWU%20Papers/Motivation.pdf>, 29 Haziran 2010.

Steers, R.M. ve W. Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*, Mc-Graw-Hill Series in Management, Second Edition, New York, p. 6-7.

Sullivan G.R ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları.

Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Talas, C. *Ücret Politikaları*, (Çevrimiçi) <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/389/4162.pdf>, 05. Temmuz.2010.

The Human Research Institute, “Boosting Work Productivity”, *Research Technology Management*, Vol. 40, No. 5, 1997.

Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Timur, N., Varinli, İ., Oyman, M. (2009). *Perakendeciliğe Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1699, Eskişehir.

Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*, 5. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.

Topaloğlu, T. *Kişilik ve Motivasyon*, (Çevrimiçi) <http://www.e-motivasyon.net/Kisilik-ve-Motivasyon.html>, 18 Temmuz 2010.

Ünlücan, D. ve Özgen H. “İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.2, 256-264.

Williams, J.W. ve Egglend, S.A. (1991). *Örgütlerde İletişim*, Çev: Yılmaz Büyükerşen vd., Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 628, Eskişehir.

Yıldırım, S. “Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007.

Yılmaz S. (ed.) (2008). *Pazarlama İlkeleri*, Lisans Yayıncılık, İstanbul.