

## MOBİLYA SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON

Yrd.Doç.Dr. İbrahim YILDIRIM<sup>1</sup>, Prof.Dr. Kadri C. AKYÜZ<sup>1</sup>, Yrd.Doç.Dr. Aytaç AYDIN<sup>1</sup>,  
Yrd.Doç.Dr. İlker AKYÜZ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
61080, Trabzon, TÜRKİYE  
[ibrahim@ktu.edu.tr](mailto:ibrahim@ktu.edu.tr)

**Özet-** Dünyadaki bütün gelişim ve değişimin ana unsuru insandır. İşletmelerin başarılı olmalarında fiziksel ve finansal faktörlerin yanında belki de en önemlisi sosyal bir varlık olan insan faktörüdür. Bu nedenle işletmelerin teknolojik olarak gelişimlerinde ve etkin bir şekilde büyümelerinde, büyük bir itici güç olan çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Çalışan personelin etkin ve verimli olmasında ise en önemli etkenlerden biride motivasyondur. Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak özelde işletmelere genelde ise ülke ekonomisine büyük katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle motivasyon araçları ve motivasyonu etkileyen durumlar ile bunların sektörel anlamda ortaya konulması gerekmektedir. Yapılan bu çalışmada imalat sanayi sektörü içerisinde önemli bir yer tutan orman ürünleri sanayi sektörünün en önemli alt kolu olan mobilya sanayinde çalışanların motivasyon durumları araştırılmıştır. Çalışanların birçok demografik özelliklerine göre motivasyon durumları farklılık gösterebilmektedir. Burada bu farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmada, Türkiye genelinde mobilya firmalarında çalışanlara yüz yüze görüşme tekniği ile anket formu kullanılarak ulaşılmış ve veriler elde edilmiştir. Hazırlanan anket formunda bazı demografik soruların bulunduğu bir kısım ile motivasyonu etkileyen faktörlerin yer aldığı 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Yapılan çalışmaya mobilya sektöründe değişik pozisyonlarda çalışan 576 kişi katılmış olup anketin güvenilirliği yaklaşık %94 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların %73'ü işçi pozisyonunda çalışmaktadır. Çalışanlar %70 oranında ücret koşulları, %66 oranında sigorta, %58 oranında sosyal imkânlar ve %43 oranında da iş güvencesi imkânları için çalıştıkları işi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler-** Türkiye, Mobilya Sektörü, Çalışan Motivasyonu

## MOTIVATION IN FURNITURE INDUSTRY

**Abstract-** Human being is the main element of all development and change in the world. In addition to the physical and financial factors, perhaps the most important factor in the success of businesses is the human factor, which is a social entity. For this reason, the employees, who are a great driving force are at the forefront in the technological development and the efficient growth of businesses. One of the most important factors in motivating employees to be effective and productive is their

*Bu makale, 4. Uluslararası Mobilya ve Dekorasyon Kongresi'nde sunulmuş ve İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi'nde yayınlanmak üzere seçilmiştir.*

motivation. Motivation is the degree of desire and readiness within an individual towards achieving the same goal. Keeping employee motivation at a high level contributes to the businesses in particular and to the economy in general. For this reason, motivational tools and situations that affect motivation need to be presented in terms of sectorial sense. In this study, the motivation situation of the workers in the furniture industry, which is the most important sub-branch of the forest products industrial sector and to have an important place in the manufacturing industry sector, was investigated. This study aims to determine the differences of motivation situation of employees which can be varied by many demographic characteristics.

In the study, data were obtained by face to face interview technique and questionnaire form from employees in furniture companies in Turkey. In the prepared questionnaire form, a five point Likert type scale including some of the demographic questions and the factors affecting the motivation was used. 576 people working in different positions in the furniture industry participated to the study. The reliability of the questionnaire was found approximately 94%. 73% of the workers are working as employee position. Employees stated that they prefer to work for 70% wage conditions, 66% insurance, 58% social facilities and 43% job security opportunities.

**Key Words-** Turkey, Furniture Industry, Employee Motivation.

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüzün en önemli konularının başında, verimliliğin ve insan kaynaklarının rasyonel kullanılması ile kaliteli ürün veya hizmet üretmek, akabinde de bunların sürdürülebilirliği gelmektedir. Bu bağlamda verimlilik ve insan kaynağının iyi bir şekilde değerlendirilmesinde önemli olan noktalardan biride motivasyondur.

Motivasyonun önemli bir özelliği şudur ki; motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.

Motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İşi yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima bir sorun olacaktır [1].

Motivasyonu, bazı bireysel ihtiyaçları karşılamak için sergilenen çabanın becerisine bağlı olarak, kurumsal hedeflere doğru yüksek seviyelerde çaba gösterme istekliliği olarak tanımlayabiliriz [2].

İş görenleri işletme amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denilebilir [3].

Motivasyon "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlanabilir.

Motivasyon gözlenebilen bir olay değildir, kişilerin davranışlarının yorumlanması ile ilgilidir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışları yorumlanarak ortaya çıkarılabilir [4].

Günümüzde her alanda konuşulan konuların başında motivasyon gelmektedir. "Motivasyon nedir?", "Nasıl motive olunur?", "Motivasyonu artırmak için ne yapılmalı?" gibi pek çok sorunun cevabı aranmaktadır. Motivasyonun iki farklı boyutu vardır. Biri yöneticiler açısından "çalışanların daha iyi, verimli ve etkin çalışmasının sağlanması", diğeri de çalışanlar açısından, "işini severek, isteyerek, en iyi şekilde yapılmasının sağlanması". Aslında hepsinin de amacı çalışanların etkin, verimli çalışması ve işini yaparken mutlu olmasıdır.

Motivasyon insanlara iş yaptıran şeydir. Başka bir deyişle yaptıkları işe daha fazla asılmalarını, daha fazla enerji sarf etmelerini sağlayan şeydir. Tabii ki yoğunluğu kişiden kişiye bulunduğu ortamın etkisiyle değişir [5].

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan tüm çabaların toplamıdır [3].

Kamu kurumlarında çalışanların motivasyonunu ölçmeye yönelik birçok çalışma yapılmış olup bunlardan bazılarında; çalışma bakanlığı merkez teşkilatında çalışanların motivasyonlarının verimlilik üzerine etkileri incelenmiştir [1]. Diğeri, örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma [6]. Bir diğeri ise özel ve kamu hastane işletmelerinde görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırmadır [7].

Bu araştırma özellikle insan kaynakları yöneticilerinin örgütlerdeki çalışanların motivasyonun iyileştirilmesi çalışmalarına destek sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Motivasyonun en önemli amacı verimliliği artırmaktır. Çalışanların motivasyonlarını artırdığımız ölçüde verimliliklerini artırmış oluruz. Bu nedenle imalat sanayi içerisinde önemli bir yer teşkil eden orman ürünleri sanayinde bulunan mobilya sektöründe çalışanların moral ve motivasyon durumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

## **2. MATERYAL VE YÖNTEM (MATERIAL AND METHOD)**

Araştırma, Türkiye genelinde mobilya firmalarında değişik pozisyonlarda çalışan personele yüz yüze görüşme tekniği ile anket formu kullanılarak ulaşılmış ve veriler elde edilmiştir. Hazırlanan anket formunda bazı demografik sorular ile moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktör ve her bir faktörün 5 alt faktöründen oluşan toplam 30 adet 5'li likert tipi soru kullanılmıştır [6]. Bu sorularda 5 çok etkiler, 1 ise hiç etkimez şeklinde derecelendirilmiştir. Yapılan çalışmada mobilya sektöründe değişik pozisyonlarda çalışan 576 kişinin verileri değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmada demografik özelliklere ilişkin frekans tabloları hazırlanmış ve bazı demografik özellikler bakımından 5'li likert tipi sorulara verilen cevaplar anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır diye istatistiksel analizler yapılmıştır. Yapılan bu istatistiksel analizler iki grubun ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan Bağımsız İki Örnek T-Testi ile üç ve daha fazla grubun ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılan Basit Varyans Analizleri'dir. Basit Varyans Analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunan gruplar Post-Hoc (Çoklu

karşılaştırma) testlerinden Duncan testi kullanılarak homojenlik grupları belirlenmiştir [8]. Analizler IBM SPSS 22 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR (FINDINGS)

Mobilya sektöründe çalışanların bazı demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak dağılımları aşağıdaki tablolarda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 1.** Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları (Distribution according to gender of employees)

	Adet (N)	Yüzde (%)
Erkek	506	87,8
Kadın	70	12,2
Toplam	576	100,0

Orman ürünleri sanayi mobilya sektöründe yapılan çalışmada, sektörün genelinde olduğu gibi çalışanların %87,8'ini erkekler teşkil etmektedir.

Çalışanların yaşlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 2.** Çalışanların yaşlarına göre dağılımları (Distribution according to age of employees)

	Adet (N)	Yüzde (%)
18 yaş altı	7	1,2
18-25 yaş	131	22,7
26-35 yaş	197	34,2
36-40 yaş	130	22,6
41-50 yaş	85	14,8
51 yaş ve üstü	26	4,5
Toplam	576	100,0

Çalışanların %79,5'lik kısmı 18 ile 40 yaşları arasında bulunmaktadır. Görüldüğü üzere çoğunluğunu genç çalışanlar teşkil etmektedir. Yaş ile eğitim arasındaki ilişkiye bakılacak olursa 51 yaş ve üstü çalışanların %54'ü ilkokul mezunlarından, 18 yaş altı çalışanların %57'si ilkokul mezunlarından, 41-50 yaş arası çalışanların %39'u ilkokul mezunlarından oluşurken diğer yaş gruplarında ise lise mezunları oranları ilk sırada yer almaktadır.

Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 3.** Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları (Distribution according to the education level of employees)

	Adet (N)	Yüzde (%)
İlkokul	124	21,5
Ortaokul	130	22,6
Lise	237	41,1
Ön lisans	42	7,3
Lisans	41	7,1
Lisansüstü	2	0,3
Toplam	576	100,0

Çalışanların %41,1'ini lise mezunları, %22,6'sını ortaokul mezunları, %21,5'ini ise ilkokul mezunları oluşturmaktadır. Çalışanların %14,4'lük kısmı ise ön lisans ve lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bayanların kendi içinde %20'sini lisans mezunları oluştururken, erkeklerin %5'i lisans mezunudur.

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 4.** Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları (Distribution according to the marital status of employees)

	Adet (N)	Yüzde (%)
Evli	375	65,1
Bekâr	186	32,3
Boşanmış	15	2,6
Toplam	576	100,0

Çalışanların %65,1'ini evli çalışanlar teşkil etmektedir. Evlilerin %52'si ilkokul ve ortaokul mezunu iken, bekârların %54'ü lise mezunlarından oluşmaktadır.

Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 5.** Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımları (Distribution according to the position of employees in the company)

	Adet (N)	Yüzde (%)
İşçi	421	73,1
Teknisyen	41	7,1
Uzman	22	3,8
Mühendis	41	7,1
Büro çalışanı	36	6,3
Diğer	15	2,6
Toplam	576	100,0

Çalışanların %73'lük kısmını işçiler oluştururken, %7'sini mühendisler oluşturmaktadır. İşletmelerdeki pozisyonları ile eğitim arasındaki ilişkiye bakıldığında mühendisler hariç diğerlerinin hepsinde lise mezun oranı ilk sırada gelmektedir.

Çalışanların bulunduğu firmada kaç yıldır çalıştıkları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 6.** Çalışanların bulunduğu firmada kaç yıldır çalıştıkları (Employees are working for how many years in existing companies)

	Adet (N)	Yüzde (%)
1 yıl ve daha az	88	15,3
2- 5 yıl	213	37,0
6-10 yıl	153	26,6
11-20 yıl	99	17,2
21 yıl ve üstü	23	4,0
Toplam	576	100,0

Çalışanların %52,3'ülük çoğunluğu bulunduğu firmada 5 yıl ve daha az süredir çalışmaktadır. %26,6'sı 6-10 yıl arası süre, %17,2'si 11-20 yıl arası süre ve %4'ü ise 20 yıldan daha fazla süredir mevcut firmalarında çalışmaktadırlar.

Çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 7.** Çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımları (Distribution according to monthly income of employees)

	Adet (N)	Yüzde (%)
1300 TL altı	41	7,1
1300-1800 TL	301	52,3
1801-2500 TL	132	22,9
2501- 3000 TL	80	13,9
3000 TL üstü	22	3,8
Toplam	576	100,0

Çalışanların %52,3'ü 1300-1800 TL arası, %23'ü 1801-2500 TL arası, %14'ü 2501-3000 TL arası ve %3,8'i 3000 TL üstünde ücret almaktadırlar. Çalışanların %7'si ise asgari ücretin altında ücret aldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların firma seçerken dikkat ettikleri hususlar aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 8.** Çalışanların firma seçerken dikkat ettikleri hususlar (Issues that are considered when choosing the company)

	N
Ücret koşulları	405
Sigorta	378
Sosyal imkânlar	336
İş güvencesi	246
Sağlık ve güvenlik koşulları	189
Gelişme imkânı	181
Yönetim tarzı	164
Diğer	8

Çalışanlar firma seçerlerken sırasıyla en fazla ücret koşullarını, daha sonra sigorta, sosyal imkânlar, iş güvencesi, sağlık ve güvenlik koşulları, gelişme imkânı ve yönetim tarzını dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Moral ve motivasyonu etkileyen faktörler ve kodları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 9.** Moral ve motivasyonu etkileyen faktörler ve kodları (Factors affecting the morale and motivation and codes)

<b>A1</b>	<b>Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler</b>
<b>A11</b>	İşteki başarılar ve takdir edilme
<b>A12</b>	Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar
<b>A13</b>	Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı
<b>A14</b>	Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânı
<b>A15</b>	Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme
<b>A2</b>	<b>Motivasyon araçları</b>
<b>A21</b>	Eğitim ve terfi imkânı
<b>A22</b>	Yetki ve sorumluluk devri
<b>A23</b>	Yönetimde kararlara katılma
<b>A24</b>	Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi
<b>A25</b>	Rekabet şartları ve performans değerlendirme
<b>A3</b>	<b>İş doyumunu belirleyen faktörler</b>
<b>A31</b>	Yükselme ve kendini geliştirme
<b>A32</b>	Çalışma koşulları

A33	İşbirliği ve iletişim
A34	Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması
A35	Moral ve motivasyon ile mesleki prestij
A4	<b>Terfi etmede geçerli olan faktörler</b>
A41	Dış görünüş ve temsil yeteneği
A42	Dış baskılar ve işe devam durumu
A43	Hizmet süresi ve tecrübe
A44	Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri
A45	Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma
A5	<b>Yöneticide olmasını düşündüğünüz nitelikler</b>
A51	Özgüven ve inisiyatif kullanma
A52	Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem
A53	Fiziki yetenekler
A54	Planlama yeteneği ve kendini ispatlama
A55	Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri
A6	<b>Başarımın karşılığı olarak düşündüğünüz ödüller</b>
A61	İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller
A62	Eğitim ve terfi imkânı
A63	Daha fazla yetki ve inisiyatif
A64	Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüller
A65	Yöneticiye daha yakın çalışma imkânı ve farklı görevler

Moral ve motivasyonu etkileyen alt faktörlerin ortalama ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 10.** Moral ve motivasyonu etkileyen alt faktörlerin ortalama ve standart sapmaları (Mean and standard deviation of the sub-factors affecting morale and motivation)

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	S.S
	Adet (N)	Yüzde (%)	Adet (N)	Yüzde (%)	Adet (N)	Yüzde (%)	Adet (N)	Yüzde (%)	Adet (N)	Yüzde (%)		
A11	7	1,2	19	3,3	78	13,5	233	40,5	239	41,5	4,18	0,87
A12	27	4,7	26	4,5	119	20,7	219	38,0	185	32,1	3,88	1,06
A13	11	1,9	13	2,3	69	12,0	194	33,7	289	50,2	4,28	0,90
A14	8	1,4	39	6,8	93	16,1	236	41,0	200	34,7	4,01	0,95
A15	11	1,9	35	6,1	106	18,4	227	39,4	197	34,2	3,98	0,97
A21	32	5,6	27	4,7	111	19,3	215	37,4	190	33,0	3,88	1,09
A22	12	2,1	28	4,9	137	23,8	237	41,1	162	28,1	3,88	0,94
A23	22	3,8	47	8,2	128	22,2	226	39,2	153	26,6	3,77	1,05
A24	6	1,0	20	3,5	73	12,7	194	33,7	283	49,1	4,26	0,88
A25	17	3,0	46	8,0	144	25,0	209	36,3	160	27,8	3,78	1,03
A31	12	2,1	36	6,3	102	17,7	246	42,7	180	31,3	3,95	0,96
A32	4	0,7	16	2,8	92	16,0	237	41,2	226	39,3	4,16	0,84
A33	5	0,9	25	4,3	113	19,6	265	46,0	168	29,2	3,98	0,86
A34	7	1,2	13	2,3	71	12,3	231	40,1	254	44,1	4,24	0,84
A35	5	0,9	22	3,8	109	18,9	222	38,5	218	37,8	4,09	0,89
A41	33	5,7	42	7,3	141	24,5	198	34,4	162	28,1	3,72	1,12
A42	15	2,6	25	4,3	142	24,7	223	38,7	171	29,7	3,89	0,97
A43	13	2,3	17	3,0	75	13,0	257	44,6	214	37,2	4,11	0,90
A44	9	1,6	19	3,3	89	15,5	248	43,1	211	36,6	4,10	0,89
A45	15	2,6	16	2,8	77	13,4	196	34,0	272	47,2	4,20	0,95
A51	5	0,9	14	2,4	90	15,6	221	38,4	246	42,7	4,20	0,85
A52	9	1,6	18	3,1	83	14,4	228	39,6	238	41,3	4,16	0,89
A53	15	2,6	25	4,3	121	21,0	235	40,8	180	31,3	3,94	0,96
A54	8	1,4	21	3,6	81	14,1	233	40,5	233	40,5	4,15	0,89

A55	16	2,8	16	2,8	71	12,3	195	33,9	278	48,3	4,22	0,96
A61	7	1,2	21	3,7	93	16,2	187	32,5	267	46,4	4,19	0,92
A62	3	0,5	29	5,0	111	19,3	216	37,5	217	37,7	4,07	0,90
A63	6	1,0	37	6,4	126	21,9	225	39,1	182	31,6	3,94	0,94
A64	29	5,0	44	7,6	124	21,5	209	36,3	170	29,5	3,78	1,11
A65	16	2,8	49	8,5	113	19,6	207	35,9	191	33,2	3,88	1,05

Çalışanlar, moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörlerden en fazladan en aza doğru sırasıyla ücretler sosyal haklar ve iş ortamını, işteki başarılar ve takdir edilmeyi, yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkânını, yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme ile aile yaşantısı ve kişisel sorunları belirtmişlerdir.

Çalışanlar, motivasyon araçlarından en fazladan en aza doğru sırasıyla ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi, yetki ve sorumluluk devri, eğitim ve terfi imkânı, rekabet şartları ve performans değerlendirme, ile yönetimde kararlara katılma faktörlerini belirtmişlerdir.

Çalışanlar, iş doyumunu belirleyen faktörlerden en fazladan en aza doğru sırasıyla ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması, çalışma koşulları, moral ve motivasyon ile mesleki prestij, işbirliği ve iletişim ile yükselme ve kendini geliştirme olarak bildirmişlerdir.

Çalışanlar, terfi etmede geçerli olan faktörlerden en fazladan en aza doğru sırasıyla eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma, hizmet süresi ve tecrübe, yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri, dış baskılar ve işe devam durumu ile dış görünüş ve temsil yeteneğini ifade etmişlerdir.

Çalışanların yöneticide olmasını istediği nitelikler en fazladan en aza doğru sırasıyla personeli yönlendirme ve insan ilişkileri, özgüven ve inisiyatif kullanma, eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem, planlama yeteneği ve kendini ispatlama ile fiziki yeteneklerdir.

Çalışanların başarılarının karşılığı olarak düşündüğü ödüller en fazladan en aza doğru sırasıyla İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller, Eğitim ve terfi imkânı, Daha fazla yetki ve inisiyatif, Yöneticiye daha yakın çalışma imkânı ve farklı görevler, Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüllerdir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA (CONCLUSION AND DISCUSSION)

Yapılan çalışma anket çalışması olduğu için, anketin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alfa katsayısı %91 olarak oldukça yüksek bulunmuştur.

Çalışmada moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktör ve her birine ait 5 alt faktör bulunmakta olup bu alt faktörlerin ortalaması alınarak 6 faktörün ele alınan demografik özellikler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği yapılan Bağımsız İki Örnek T-Testi ve Basit Varyans Analizi ile test edilmiştir.

Cinsiyet bakımından moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Bağımsız İki Örnek T-Testi ile ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sadece başarılarının karşılığı olarak düşündükleri ödüller faktörü bakımından cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Erkekler kadınlara göre belirtilen ödüllerin daha fazla etkilediğini belirtmişlerdir.

Çalışanların yaş gruplarına göre moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Basit Varyans Analizi ile ayrı ayrı test edilmiştir.



Yapılan analizler sonucunda hiçbir faktör yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalışanların eğitim seviyesine göre moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Basit Varyans Analizi ile ayrı ayrı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sadece motivasyon araçları faktörü eğitim seviyeleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucuna göre lisansüstü eğitim görenler diğerlerine göre daha fazla etkilediğini belirterek ayrı bir grupta yer almıştır.

Çalışanların medeni durumlarına göre moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Basit Varyans Analizi ile ayrı ayrı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda motivasyon araçları ve yöneticide olmasını düşündükleri nitelikler faktörleri medeni durumları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucuna göre boşanmış olan çalışanlar diğerlerine göre daha az etkilediğini belirterek her iki faktörde de ayrı bir grupta yer almıştır.

Çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Basit Varyans Analizi ile ayrı ayrı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda hiçbir faktör çalışanların işletmedeki pozisyonları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ( $P>0,05$ ).

Çalışanların buldukları firmalarda çalışma sürelerine göre moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Basit Varyans Analizi ile ayrı ayrı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sadece terfi etmede geçerli olan faktörler çalışma süreleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucuna göre 21 yıl ve üstü zamandır çalışanlar diğerlerine göre daha az etkilediğini belirterek ayrı bir grupta yer almıştır.

Çalışanların aylık gelirlerine göre moral ve motivasyonu etkileyen 6 faktörün istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Basit Varyans Analizi ile ayrı ayrı test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sadece moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörler aylık gelirleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Duncan testi sonucuna göre 2500 TL ve altında alan üç grup 2500 TL üzerinde alan iki gruba göre daha az etkilediğini belirterek ayrı bir grupta yer almışlardır. Çalışanların gelir seviyeleri düşükten yükseğe doğru gittikçe sırayla daha fazla etkilediklerini belirtmişlerdir.

Çiçek 2005 yılında yapmış olduğu çalışmada, organizasyonda uygulanan ücret ve performans değerlendirme sistemi ile yetki ve inisiyatif kullanma, kararlara katılma konularında, çalışanlarla işbirliği içinde yöneticilerin değişim ihtiyacını karşılayacak şekilde gerekli tedbirlerin uygulamaya koymasının, kurumdaki başarı ve etkinliğin artırılması için gerekli olduğu tespit edilmiştir.

Çakal 2009 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların örgütün birer parçası olarak kendilerini hissetmeli ve sistemi aksatacak şekilde davranmadıkları sürece işten çıkarılmayacakları hissini ve bilinci verilmelidir. Böylece çalışanların işe bağlılığı dolayısıyla da verimlerinin de artması kaçınılmaz olabilecektir.

## 5. KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1]. Abacı, K., (2015). Kamu sektöründe çalışanların motivasyonlarının, verimlilik üzerindeki etkilerine yönelik bir saha çalışması, *5.Ulusal Verimlilik Kongresi*, Ankara, 148-162.
- [2]. Robbins, S. P., (1998). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- [3]. Eren, E., (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- [4]. Koçel, T., (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- [5]. Simpson, A. W., (2001). *Motivasyon*, Yöneticiye Notlar Dizisi Ağustos, Yeryüzü Yayın Evi Çeviren: Mesut Aykan.
- [6]. Çiçek, D., (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- [7]. Çakal, Ö., (2009). *Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- [8]. Kalaycı, Ş., (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınları, Ankara.