

İŞGÖREN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ: KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN VE UYGULAMAYAN İKİ ŞİRKETİN KARŞILAŞTIRILMASI

Prof.Dr.Edip ÖRÜCÜ, Arş.Gör.Sedat YUMUŞAK, Cihangir ÖZÇELİK*

ÖZET

Bu çalışma kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan iki şirkette işgören motivasyonunu etkileyen faktörlerin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Yapılan analizlerde eğitim durumuna ve işteki deneyime göre motivasyonu etkileyen faktörlerin değiştiği, her iki şirket çalışanlarının sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı derecede fark olduğu gözlenmiştir. Kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan şirketteki çalışanların sorulara verdikleri cevaplar değiştiğinden, her iki şirket yönetiminin çalışanlarını motive etmede izleyeceği stratejiler de farklı olacaktır.

*⁷ Prof. Dr. Edip Örucü, Araş. Gör. Sedat Yumuşak , Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Cihangir Özçelik Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

GİRİŞ

Motivasyon yönetimi ile çalışanları neyin daha iyi motive ettiği öğrenilebilir ve çalışanlar ortak bir amaca daha etkin ve verimli olarak yönlendirilebilir. İşletmenin en önemli kaynağı insan faktörüdür. İşletmede çalışanların motivasyonu da bu bağlamda önemlidir. Çünkü motive olmuş bireylerin işletmeye canlılık kazandırmaları olağandır.

Bu çalışmada İnegöl ilçesinde kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan iki koltuk firması esas alınarak, bu işletmelerde çalışanları daha çok hangi faktörlerin etkilediği, iki şirkette bu faktörlerin değişip değişmediği “SPSS for WINDOWS 11.5” programı yardımıyla değerlendirilecektir. Kalite yönetimi uygulayan şirket araştırmamızda adının verilmesini isterken (Belligo); kalite yönetimi uygulamayan şirket adının verilmesini istememiştir.

I- MOTİVASYON (GÜDÜLEME)

A- Tanımı ve Oluşma Süreci

Motivasyon kelimesi Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak, harekete geçirmek, teşvik etmektir (Internet). Motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001)

Motivasyon, bireylerin belirli şeylere gereksinim duymasıyla başlar. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireylerde onu karşılama isteği ortaya çıkar. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

B- Motivasyon Kuramları

1- Bilimsel Yönetim Boyutunda Güdüleme: Bu kuramın kurucusu F.Taylor işçilerin verimini artırmak için teşvikli ücret sistemini ileri sürmüştür. Buna göre işgörene standart bir ücret verilmekte ve çalışma saati içinde yaptığı fazla üretim için ek ücret (prim) verilmektedir. Bu şekilde işgörenin verimliliği yükseltilmeye çalışılmıştır (Ataman, 2001).

2- Davranışsal Yaklaşım Boyutunda Güdüleme:

2.a- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Maslow ihtiyaçları hiyerarşik bir düzen içinde ele almıştır. Herhangi bir düzeydeki ihtiyaçlar karşılandığında, bu ihtiyaçların bireyi güdüleme özelliği ortadan kalkar ve bir üst ihtiyaç devreye girer (Luthans, 1995). Söz konusu hiyerarşi şu şekildedir:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en alt basamağında yer alan, içgüdülerden kaynaklanan ihtiyaçlardır. Barınmak, yemek yemek, dinlenmek gibi gereksinimlerdir.

Güvenlik İhtiyaçları: Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, çalışma ortamındaki güvencesinin sağlanmasını ister.

Sosyal İhtiyaçlar: Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plandadır.

Saygınlık İhtiyacı: Güç, statü, başarıma bu seviyedeki ihtiyaçlardır. Maslow'un bu ihtiyaçlarla ilgili olarak dikkati çektiği nokta şudur: Bireyler hem kendilerine hem de başkalarına kendilerini göstermek isterler.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu düzey, düşük, orta, yüksek tüm ihtiyaçların ulaştığı en son noktayı ifade eder. Bu seviyedeki insanlar kendi potansiyellerinin farkına varacaklar ve bu potansiyellerini kullanmak ihtiyacı duyacaklardır.

2.b- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: Herzberg güdüleyici faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar:

Güdüleyici Faktörler: Bu gruba giren faktörler, işin kendisi, sorumluluk ya da ilerleme olanakları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler mevcut olduğu takdirde; bunlar bireye kişisel başarı hissi vermekte ve onu güdülemektedir.

Hijyen Faktörler: bu faktörler, ücret, çalışma koşulları, ikramiye, prim, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörler, bireyin güdülenmesine zemin hazırlayacak asgari koşulları ifade eder.

2.c- Alderfer'in ERG Kuramı: Alderfer ihtiyaçları üç grupta toplamıştır. Bunlar var olma(existence) ihtiyacı, ilişki kurma(relatedness) ihtiyacı ve gelişme(growth) ihtiyacıdır. Var olma ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlarla ilgilidir. İlişki kurma ihtiyacı, bireyler arası ilişkinin önemini vurgular. Gelişme ihtiyacı ise bireyin kişisel gelişme arzusunu vurgular.

3- Süreç Kuramları:

3.a- Tolman'ın Bekleyiş Kuramı: Bekleyiş kuramı, Tolman'ın 1930'lerde döneminin davranışçı kuramcılarının görüşlerine karşı çıktığı bilişsel bir kuramdır. Tolman'a göre bireylerin davranışları, bilinçli beklentiler tarafından yönlendirilir. Bu beklentiler, ilgili davranışın, bireyi arzu ettiği hedeflere ulaştırıp ulaştıramayacağına ilişkin beklentilerdir. Zaman içinde, Georgopoulos, Mahoney ve Jones'un uygulamalı çalışmalarına konu olan Bekleyiş Kuramı, birey güdülenmesini ele alan genel bir kuram halini almıştır. Bu üç araştırmacının, üretkenliğe yönelik "Yol-Amaç Teorisi", güdülenmenin bireyin belirli ihtiyaçlarına ve bu ihtiyaçların üretken davranışları aracılığıyla karşılama beklentisine dayandığını öne sürmektedir. Örneğin, eğer birey daha fazla paraya ihtiyaç duyuyorsa ve çok çalışması karşılığında daha fazla para verileceğine

ilişkin bir beklentisi varsa, bu bireyin daha sıkı çalışacağını tahmin edebiliriz; tersi de geçerlidir (Seymen ve Bolat, 2002)

3.b - Vroom'un Bekleyiş Kuramı: Model valans, araçsallık ve bekleyiş olmak üzere üç kavram etrafında yapılandırılmıştır. Valans bir bireyin elde edeceği sonucu arzulama derecesidir. Valans'ın pozitif olması, bireyin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzuladığını gösterir. valansın sıfır düzeyinde olması, ödül karşısında bireyin kayıtsız kaldığını; negatif valans değeri ise, bireyin bu ödül için hiçbir çaba göstermek istememesini gösterir. Valans ile ilgili bir diğer önemli girdi, birinci derece sonuçların, asıl arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaşmada araçsallık özelliği taşımasıdır. Örneğin, birey terfi arzusuyla daha yüksek performans gösterme konusunda güdülebilir.

Diğer önemli değişken bekleyiştir. Bekleyiş, birinci derece sonuçlarla gayretler arasında ilişki kurar. Diğer ifadeyle bekleyiş, belirli bir hareket ya da çabanın bireyi belirli bir birinci derece sonuca götüreceğine ilişkin olasılığı (0'dan 1'e kadar) gösterir.

3.c- Lawler-Porter Güdüleme Modeli: Bu kuram, Vroom kuramının bir uzantısıdır. Kuramda geliştirilen modelin ilk kısmı aynıdır; birey “valens ve bekleyiş”in şiddeti ölçüsünde çaba gösterecektir. Ancak gösterilen bu çabanın her zaman yüksek performansla sonuçlanacağı söylenmez. Bu noktada Lawler-Porter Modeline bir ilave devreye girmektedir; o da “bilgi ve yetenek” ve “algılanan rol” dür.

Bireyin yüksek performans göstermesi, bu performansın gerektirdiği bilgi ve yeteneğe bağlıdır. Birey gösterdiği yüksek performans karşılığında ödüllendirilmelidir. Bu noktada “içsel ve dışsal ödüller”den yararlanılabilir. Burada önemli olan ödüllendirmede adalet ilkesinden vazgeçilmemesi ve objektif kriterlerin kullanılmasıdır. Yani “aynı düzeydeki çabaya, eşit ödül”ün verilmesi gerekir (Koçel, 2001).

3.d- J.Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı: Bu kuramın ana fikri, bireylerin, iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülemeyi etkilediğidir. Bu kurama göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik düzeyine (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği çaba ve bunun karşılığında ödül ile, aynı iş ortamında diğer bireylerin sarf ettiği çaba ve karşılığında aldıkları ödüller ile karşılaştırır.

Karşılaştırma sonucu eşitsizlik algılayan birey, bu eşitsizliği giderici davranış gösterecektir. Eşitsizliği gidermek için bireyin gösterebileceği davranışlar şunlardır (Koçel, 2001):

- Sarf edilen çaba miktarının değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül için talepte bulunma),
- İşi terk etme,
- Diğer bireyleri, sarf ettikleri çabayı azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

II. ARAŞTIRMA

A- Araştırma Yöntemi ve Hipotezleri

Çalışmada kalite yönetimi uygulayan şirkete 32 ve uygulamayan şirkete 32 olmak üzere, 16 sorudan oluşan toplam 62 anket verilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bireysel özellikleri saptamak amacıyla 6 soruya, 2. bölümde işgörenin motivasyonu etkileyen faktörler üzerine 10 soruya yer verilmiştir. 10 soru motivasyon teorileri dikkate alınarak hazırlanmıştır ve likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler şu şekildedir.

Bağımlı Değişken: Motivasyon

Bağımsız Değişken: Psikolojik faktörler (Düşünce ve önerilerime değer verilmesi, Dert ve sorunlarımın dinlenmesi), Hijyen faktörleri (Ücret, Çalışma ortamı, Güvenlik), Eşitlik Faktörü (Terfi), Sosyal Faktörler (Piknik, eğlence v.s. düzenlenmesi, Yöneticilerin insancıl bir tutum izlemeleri), Çalışanlar arasındaki rekabet, Monotonluk.

Araştırmanın Hipotezleri:

H1: Eğitim durumuna göre işgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler değişir.

H2: İşteki deneyim durumuna göre işgörenleri etkileyen motivasyon faktörleri değişir.

H3: Kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan şirkette bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler değişir.

B- Araştırma Verilerinin Analizi

1. Demografik Özelliklerin Analizi

Yapılan uygulama sonucunda, ankete katılan iki şirketin genel yapısına ait demografik özellikler frekans analizi yöntemiyle elde edilmiş ve bulgular Tablo-1 de verilmiştir.

Bireysel özelliklerin bulunduğu tabloya bakıldığında kalite yönetimi uygulayan şirketin %31,3'ü 38 ve üzeri yaş grubundayken, kalite yönetimi uygulamayan şirketin %34,4'ü 23-27 yaş grubu arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Gelir durumundaki dağılıma bakıldığında kalite yönetimi uygulayan şirketin %59,4, kalite yönetimi uygulamayan şirketin %75'i 350-550 milyon TL gelir grubunda yer almaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında kalite yönetimi uygulayan şirket çalışanlarının %40,6 ortaokul, %37,5 lise mezunu iken; kalite yönetimi uygulamayan şirket çalışanlarının %20,3 ilkokul, %35,9 ortaokul, %32,8 lise mezunudur. Ayrıca işteki deneyim durumlarında her iki şirket çalışanları genellikle 0-3 ve 4-7 yıl arasında deneyime sahiptir.

Tablo-1: Demografik Özellikler

	Kalite Yönetimi Uygulayan Şirket		Kalite Yönetimi Uygulamayan Şirket		Genel Dağılım	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
YAŞ						
18-22	8	25,0	6	18,8	14	21,9
23-27	8	25,0	11	34,4	19	29,7
28-32	5	15,6	2	6,3	7	10,9
33-37	1	3,1	6	18,8	7	10,9
38 ve üzeri	10	31,3	7	21,9	17	26,6
CİNSİYET						
Bay	21	65,6	25	78,1	46	71,9
Bayan	11	34,4	7	21,9	18	28,1
MEDENİ DURUM						
Evlü	20	62,5	18	56,3	38	59,4
Bekar	12	37,5	14	43,8	26	40,6
EĞİTİM DURUMU						
İlkokul			13	40,6	13	20,3
Ortaokul	13	40,6	10	31,3	23	35,9
Lise	12	37,5	9	28,1	21	32,8
Yüksekokul	3	9,4			3	4,7
Üniversite	3	9,4			3	4,7
Yük. Lisans ve üzeri	1	3,1			1	1,6
AYLIK GELİR						
350-550 milyon	19	59,4	24	75,0	43	67,2
550-750 milyon	13	40,6	8	25,0	21	32,8
750-950 milyon						
950-1.150 milyar						
1.150 milyar ve üzeri						
İŞİNİZDEKİ DENEYİMİNİZ						
0-3 yıl arası	11	34,4	7	21,9	18	28,1
4-7 yıl arası	11	34,4	11	34,4	22	34,4
8-11 yıl arası	3	9,4	5	15,6	8	12,5
12-15 yıl arası	2	6,3	3	9,4	5	7,8
15 yıl ve üzeri	5	15,6	6	18,8	11	17,2

2. Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımı

Tablo-2: Yüzde Analizi

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Düşünce ve önerilerime değer verilmesi motivasyonumu artırır.	32	50	17	26,6	2	3,1			13	20,3
Yöneticiler tarafından dert ve sorunlarımızın dinlenmesi motivasyonumu artırır.	30	46,9	19	29,7	7	10,9			8	12,5
İşletmede çalışanlar arasındaki rekabet motivasyonumu olumlu etkiler.	23	35,9	13	20,3	11	17,2	7	10,9	10	15,6
Sürekli aynı işi yapmanın bende yorgunluk ve bıkkınlık uyandırır.	16	25	13	20,3	9	14,1	12	18,8	14	21,9
Yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemeleri motivasyonumu etkiler.	20	31,3	23	35,9	7	10,9	5	7,8	9	14,1
Performansa dayalı objektif ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu artırır.	22	34,4	17	26,6	11	17,2	5	7,8	9	14,1
Yönetimin sabit ücret yanında yaptığım üretime paralel olarak ek ücret vermesi motivasyonumu artırır.	30	46,9	15	23,4	5	7,8	4	6,3	10	15,6
Çalışma ortamındaki ısıtma, ışıklandırma gibi fiziksel iyileştirmelerin yapılması motivasyonumu artırır.	28	43,8	14	21,9	7	10,9	4	6,3	11	17,2
Sağlık sigortası, kıdem tazminatı, kıdem planları gibi Güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonumu artırır.	29	45,3	19	29,7	2	3,1	3	4,7	11	17,2
İşletme tarafından belirli periyotlarla eğlence, piknik gibi çeşitli organizasyonların düzenlenmesi motivasyonumu artırır.	29	45,3	16	25	3	4,7	6	9,4	10	15,6

3. Kalite Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan Şirkette Sorulara Verilen Cevapların Yüzde Dağılımı

Kalite yönetimi uygulayan şirkette psikolojik faktörler (düşünce ve önerilere değer verilmesi %53,1, dert ve sorunların dinlenmesi %56,3), hijyen faktörleri (ücret %62,5, çalışma ortamı

%56,3, güvenlik %62,5), eşitlik faktörü (terfi %53,1), sosyal organizasyonların düzenlenmesi (%56,3) önemli derecede güdüleyici rol oynamaktadır.

Kalite yönetimi uygulamayan şirkete bakıldığında hiçbir sorunun yanıtı %50 oranını geçememiştir. Bu şirkette en yüksek oranları düşünce ve önerilere değer verilmesi (%46,9), dert ve sorunların dinlenmesi (%37,5), ücret (%31,3), çalışma ortamındaki iyileştirmeler (%31,3), sosyal organizasyonların düzenlenmesi (%34,4) almıştır.

Tablo-3: Kalite Yönetimi Uygulayan Şirket

	Kesinlikle katılıyorrum		Katılıyorrum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Düşünce ve önerilerine değer verilmesi motivasyonumu artırır.	17	53,1	12	37,5	1	3,1			2	6,3
Yöneticiler tarafından dert ve sorunlarının dinlenmesi motivasyonumu artırır.	18	56,3	11	34,4	3	9,4				
İşletmede çalışanlar arasındaki rekabet motivasyonumu olumlu etkiler.	15	46,9	9	28,1	5	15,6	3	9,4		
Sürekli aynı işi yapmam bende yorgunluk ve bıkkınlık uyandırır.	9	28,1	9	28,1	3	9,4	6	18,8	5	15,6
Yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemeleri motivasyonumu etkiler.	15	46,9	13	40,6	2	6,3	1	3,1	1	3,1
Performansa dayalı objektif ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu artırır.	17	53,1	9	28,1	4	12,5	1	3,1	1	3,1
Yönetimin sabit ücret yanında yaptığım üretime paralel olarak ek ücret vermesi motivasyonumu artırır.	20	62,5	11	34,4					1	3,1
Çalışma ortamındaki ısıtma, ışıklandırma gibi fiziksel iyileştirmelerin yapılması motivasyonumu artırır.	18	56,3	8	25,0	5	15,6			1	3,1
Sağlık sigortası, kıdem tazminatı, kıdem planları gibi Güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonumu artırır.	20	62,5	11	34,4					1	3,1
İşletme tarafından belirli periyotlarla eğlence, piknik gibi çeşitli organizasyonların düzenlenmesi motivasyonumu artırır.	18	56,3	10	31,3	1	3,1	2	6,3	1	3,1

Tablo-4: Kalite Yönetimi Uygulamayan Şirket

	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Düşünce ve önerilerime değer verilmesi motivasyonumu artırır.	15	46,9	5	15,6	1	3,1			11	34,4
Yöneticiler tarafından dert ve sorunlarımızın dinlenmesi motivasyonumu artırır.	12	37,5	8	25,0	4	12,5			8	25,0
İşletmede çalışanlar arasındaki rekabet motivasyonumu olumlu etkiler.	8	25,0	4	12,5	6	18,8	4	12,5	10	31,3
Sürekli aynı işi yapmanın bende yorgunluk ve bıkkınlık uyandırır.	7	21,9	4	12,5	6	18,8	6	18,8	9	28,1
Yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insanca bir yaklaşım izlemeleri motivasyonumu etkiler.	5	15,6	10	31,3	5	15,6	4	12,5	8	25,0
Performansa dayalı objektif ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu artırır.	5	15,6	8	25,0	7	21,9	4	12,5	8	25,0
Yönetimin sabit ücret yanında yaptığım üretime paralel olarak ek ücret vermesi motivasyonumu artırır.	10	31,3	4	12,5	5	15,6	4	12,5	9	28,1
Çalışma ortamındaki ısıtma, ışıklandırma gibi fiziksel iyileştirmelerin yapılması motivasyonumu artırır.	10	31,3	6	18,8	2	6,3	4	12,5	10	31,3
Sağlık sigortası, kıdem tazminatı, kıdem planları gibi Güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonumu artırır.	9	28,1	8	25,0	2	6,3	3	9,4	10	31,3
İşletme tarafından belirli periyotlarla eğlence, piknik gibi çeşitli organizasyonların düzenlenmesi motivasyonumu artırır.	11	34,4	6	18,8	2	6,3	4	12,5	9	28,1

4. Anket Sorularının Varyans Analizi

Bu bölümde ankette yer alan soruların tümüne Varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları ve yorumları aşağıdaki gibidir.

Tablo-5: Eğitim Durumu İle Monotonluğun Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	1,013	4	,253	,195	,940
Gruplar İçi	76,597	59	1,298		
Toplam	77,609	63			

H₀: Eğitim durumu ile monotonluğun motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile monotonluğun motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu için) H₀ kabul, H₁ red edilir.

Tablo-6: Eğitim Durumu İle Yöneticilerin Otoriter Bir Yaklaşım Yerine İnsancıl Bir Yaklaşım İzlemelerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	13,105	4	3,276	2,997	,026
Gruplar İçi	64,505	59	1,093		
Toplam	77,609	63			

H₀: Eğitim durumu ile yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemelerinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemelerinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Yani eğitim durumu ile yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemelerinin motivasyon düzeyine etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim seviyesi düşük çalışanlarda yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemelerinin motivasyonu azaltma oranı düşüktür. Eğitim seviyesi yükseldikçe bu faktörün motivasyonu azaltma oranı yükselir.

Tablo-7: Eğitim Durumu İle Yönetimin Sabit Ücret Yanında Yapılan Üretime Paralel Olarak Ek Ücret Vermesinin Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	9,909	4	2,477	2,159	,085
Gruplar içi	67,700	59	1,147		
Toplam	77,609	63			

H₀: Eğitim durumu ile yönetimin sabit ücret yanında yapılan üretime paralel olarak ek ücret vermesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile yönetimin sabit ücret yanında yapılan üretime paralel olarak ek ücret vermesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten büyük olduğu için) H₀ kabul, H₁ red edilir.

Tablo-8: Eğitim Durumu İle Çalışma Ortamında Fiziksel İyileştirmelerin Yapılmasının Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	11,525	4	2,881	2,572	,047
Gruplar içi	66,084	59	1,120		
Toplam	77,609	63			

H₀: Eğitim Durumu ile çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim Durumu ile çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Eğitim seviyesi düşük çalışanlarda çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılmasının motivasyonu azaltma

oranı düşüktür. Eğitim seviyesi yükseldikçe bu faktörün motivasyonu azaltma oranı yükselir.

Tablo-9: Eğitim Durumu İle Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanmasının Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaın Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	15,364	4	3,841	3,641	,010
Gruplar İçi	62,245	59	1,055		
Toplam	77,609	63			

H_0 : Eğitim Durumu ile güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Eğitim Durumu ile güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H_0 red, H_1 kabul edilir.

Tablo-10: İşteki Deneyim İle Düşünce ve Önerilere Değer Verilmesinin Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaın Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	21,653	3	7,218	4,073	,011
Gruplar İçi	106,332	60	1,772		
Toplam	127,984	63			

H_0 : İşteki deneyim ile düşünce ve önerilere değer verilmesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşteki deneyim ile düşünce ve önerilere değer verilmesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H_0 red, H_1 kabul edilir. İş deneyimi az olan çalışanlarda düşünce ve önerilere değer verilmesinin motivasyonu azaltma oranı düşüktür. İşteki deneyim artıkça bu faktörün motivasyonu azaltma oranı yükselir.

Tablo-11: İşteki Deneyim İle Monotonluğun Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	38,640	4	9,660	6,379	,000
Gruplar İçi	89,345	59	1,514		
Toplam	127,984	63			

H_0 : İşteki deneyim ile monotonluğun motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşteki deneyim ile monotonluğun motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H_0 red, H_1 kabul edilir.

Tablo-12: İşteki Deneyim ile Yöneticilerin Otoriter Bir Yaklaşım Yerine İnsancıl Bir Yaklaşım İzlemelerinin Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	24,404	4	6,101	3,475	,013
Gruplar İçi	103,581	59	1,756		
Toplam	127,984	63			

H_0 : İşteki deneyim ile yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemelerinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşteki deneyim ile yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemelerinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H_0 red, H_1 kabul edilir.

Tablo-13: İşteki Deneyim İle Yapılan Üretime Paralel Olarak Ek Ücret Verilmesinin Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	27,251	4	6,813	3,990	,006
Gruplar İçi	100,733	59	1,707		
Toplam	127,984	63			

H₀: İşteki deneyim ile yapılan üretime paralel olarak ek ücret verilmesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: İşteki deneyim ile yapılan üretime paralel olarak ek ücret verilmesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir.

Tablo-14: İşteki Deneyim İle Çalışma Ortamında Fiziksel İyileştirmelerin Yapılmasının Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	33,147	4	8,287	5,155	,001
Gruplar İçi	94,838	59	1,607		
Toplam	127,984	63			

H₀: İşteki deneyim ile çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: İşteki deneyim ile çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir.

Tablo-15: İşteki Deneyim İle Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanmasının Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	20,745	4	5,186	2,853	,031
Gruplar İçi	107,240	59	1,818		
Toplam	127,984	63			

H₀: İşteki deneyim ile güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: İşteki deneyim ile güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir.

Tablo-16: İşteki Deneyim İle Sosyal Organizasyonların Düzenlenmesinin Motivasyon Düzeyine Etkisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Kareler Toplamı	sd	Ortalamaların Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	25,457	4	6,364	3,662	,010
Gruplar İçi	102,527	59	1,738		
Toplam	127,984	63			

H₀: İşteki deneyim ile sosyal organizasyonların düzenlenmesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki yoktur.

H₁: İşteki deneyim ile sosyal organizasyonların düzenlenmesinin motivasyon düzeyine etkisi arasında ilişki vardır.

Varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir.

Varyans analizleri sonucu işteki deneyim durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörlerin değiştiğini söyleyebiliriz. Örneğin iş deneyimi az olan çalışanlarda düşünce ve önerilere değer verilmesinin motivasyonu azaltma oranı düşükken; işteki deneyim artıka bu faktörün motivasyonu azaltma oranı yükselir. Yani iş deneyimi fazla olan çalışanların düşünce ve önerilerine değer verilmesi motivasyonu artırırken; iş deneyimi az olan çalışanlarda bu faktörün motivasyon üzerindeki etkisi azdır.

6. Anket Sorularının T Testi Analizi

Bu bölümde ankette yer alan soruların tümüne T testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları ve yorumları aşağıdaki gibidir.

Tablo-17: Düşünce ve Önerilerime Değer Verilmesi Motivasyonumu Artırır

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	9,270	31	,000	1,6875
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	8,021	31	,000	2,5938

H₀: Düşünce ve önerilerime değer verilmesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Düşünce ve önerilerime değer verilmesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) H₀ red, H₁ kabul edilir. Yani düşünce ve önerilerime değer verilmesi motivasyonumu artırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-18: Yöneticiler Tarafından Dert ve Sorunlarımın Dinlenmesi Motivasyonunu Artırır

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	12,904	31	,000	1,5313
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	8,803	31	,000	2,5000

H₀: Yöneticiler tarafından dert ve sorunlarımın dinlenmesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticiler tarafından dert ve sorunlarımın dinlenmesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H_0 red, H_1 kabul edilmiştir. Yani yöneticiler tarafından dert ve sorunlarının dinlenmesi motivasyonumu artırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-19: İşletmede Çalışanlar Arasındaki Rekabet Motivasyonumu Olumlu Etkiler

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	10,522	31	,000	1,8750
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	11,039	31	,000	3,1250

H_0 : İşletmede çalışanlar arasındaki rekabet motivasyonumu olumlu etkiler sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H_1 : İşletmede çalışanlar arasındaki rekabet motivasyonumu olumlu etkiler sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H_0 red, H_1 kabul edilmiştir. Yani işletmede çalışanlar arasındaki rekabet motivasyonumu olumlu etkiler sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-20: Sürekli Aynı İşi Yapmanız Bende Bıkkınlık ve Yorgunluk Uyandırır

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	10,204	31	,000	2,6563
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	11,760	31	,000	3,1875

H₀: Sürekli aynı işi yapmanız bende bıkkınlık ve yorgunluk uyandırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Sürekli aynı işi yapmanız bende bıkkınlık ve yorgunluk uyandırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H₀ red, H₁ kabul edilmiştir. Yani sürekli aynı işi yapmanız bende bıkkınlık ve yorgunluk uyandırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-21: Yöneticilerin Otoriter Bir Yaklaşım Yerine İnsancıl Bir Yaklaşım İzlemeleri Motivasyonumu Etkiler

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	10,416	31	,000	1,7500
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	11,631	31	,000	3,0000

H₀: Yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemeleri motivasyonumu etkiler sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemeleri motivasyonumu etkiler sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H₀ red, H₁ kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemeleri motivasyonumu etkiler sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-22: Performansa Dayalı Objektif Ölçülere Göre Terfi Ettirilmem Motivasyonumu Etkiler

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	9,744	31	,000	1,7500
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	12,069	31	,000	3,0625

H₀: Performansa dayalı objektif ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu etkiler sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Performansa dayalı objektif ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu etkiler sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H_0 red, H_1 kabul edilmiştir. Yani performansa dayalı objektif ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu etkiler sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-23: Yönetimin Sabit Ücret Yanında Yaptığım Üretime Paralel Olarak Ek Ücret Vermesi Motivasyonumu Artırır

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	10,352	31	,000	1,4688
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	10,102	31	,000	2,9375

H_0 : Yönetimin sabit ücret yanında yaptığım üretime paralel olarak ek ücret vermesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H_1 : Yönetimin sabit ücret yanında yaptığım üretime paralel olarak ek ücret vermesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H_0 red, H_1 kabul edilmiştir. Yani yönetimin sabit ücret yanında yaptığım üretime paralel olarak ek ücret vermesi motivasyonumu artırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-24: Çalışma Ortamında Isıtma, Işıklandırma Gibi Fiziksel İyileştirmelerin Yapılması Motivasyonumu Artırır

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	9,891	31	,000	1,6875
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	9,759	31	,000	2,9375

H₀: Çalışma ortamında ısıtma, ışıklandırma gibi fiziksel iyileştirmelerin yapılması motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Çalışma ortamında ısıtma, ışıklandırma gibi fiziksel iyileştirmelerin yapılması motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H₀ red, H₁ kabul edilmiştir. Yani çalışma ortamında ısıtma, ışıklandırma gibi fiziksel iyileştirmelerin yapılması motivasyonumu artırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-25: Sağlık Sigortası, Kıdem Tazminatı, Kıdem Planları Gibi Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanması Motivasyonumu Artırır

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	10,352	31	,000	1,4688
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	9,830	31	,000	2,9063

H₀: Sağlık sigortası, kıdem tazminatı, kıdem planları gibi güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H₁: Sağlık sigortası, kıdem tazminatı, kıdem planları gibi güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H₀ red, H₁ kabul edilmiştir. Yani sağlık sigortası, kıdem tazminatı, kıdem planları gibi güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması motivasyonumu artırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Tablo-26: İşletme Tarafından Belirli Periyotlarla Eğlence, Piknik Gibi Çeşitli Organizasyonların Düzenlenmesi Motivasyonumu Artırır

	T	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
Kalite Yönetimi Uygulayan şirket	9,270	31	,000	1,6875
Kalite Yönetimi Uygulamayan şirket	9,396	31	,000	2,8125

H₀: İşletme tarafından belirli periyotlarla eğlence, piknik gibi çeşitli organizasyonların düzenlenmesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark yoktur.

H_1 : İşletme tarafından belirli periyotlarla eğlence, piknik gibi çeşitli organizasyonların düzenlenmesi motivasyonumu artırır sorusuna verilen cevaplarda kalite yönetimini uygulayan ve uygulamayan şirket arasında fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda H_0 red, H_1 kabul edilmiştir. Yani işletme tarafından belirli periyotlarla eğlence, piknik gibi çeşitli organizasyonların düzenlenmesi motivasyonumu artırır sorusuna cevap veren iki şirket çalışanlarının yanıtları arasında anlamlı derecede fark vardır.

Yapılan t testi sonucunda kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan şirkette çalışanların sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı derecede fark olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan şirkette çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler de değişmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda her iki şirkette çalışanların 23-27 yaş grubunda olduğu, %35,9'unun ortaokul mezunu olduğu ve işteki deneyimlerinin 4-7 yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Sorulara verilen cevapların genel dağılımına göre en yüksek payları psikolojik faktörler (düşünce ve önerilere değer verilmesi %50, dert ve sorunların dinlenmesi %46,9), hijyen faktörleri (ücret

%46,9, güvenlik %45,3, çalışma ortamındaki iyileştirmeler %43,8) ve çeşitli sosyal organizasyonların düzenlenmesi (%45,3) yer almaktadır.

Kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan şirkette sorulara verilen cevapların önem derecesi değişmektedir. Kalite yönetimi uygulayan şirkette psikolojik faktörler, hijyen faktörleri, eşitlik faktörü, sosyal organizasyonların düzenlenmesi önemli derecede güdüleyici rol oynamaktadır. Kalite yönetimi uygulamayan şirkette ise en yüksek oranları psikolojik faktörler(düşünce ve önerilere değer verilmesi %46,9, dert ve sorunların dinlenmesi %37,5) almaktadır.

Yapılan Varyans analizleri sonucu eğitim durumu ile yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemesi, çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılması, güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyona etkisi arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim durumlarına göre bu faktörlerin motivasyonu etkileme derecesi değişecektir. Ayrıca işteki deneyim ile düşünce ve önerilere değer verilmesi, monotonluk, yöneticilerin otoriter bir yaklaşım yerine insancıl bir yaklaşım izlemeleri, yapılan üretime paralel olarak ek ücret verilmesi, çalışma ortamında fiziksel iyileştirmelerin yapılması, güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması, sosyal organizasyonların düzenlenmesinin motivasyona etkisi arasında ilişki olduğu da anlaşılmaktadır. İşgörenin işindeki deneyimi artıkça bu faktörlerin güdüleme derecesi artmaktadır.

Kalite yönetimi uygulayan ve uygulamayan şirkette sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı derecede fark olduğu t testi

analizinden ve/veya her iki şirkette sorulara verilen cevapların frekans dağılımından anlaşılmaktadır.

Her iki şirket türünde de yönetimlerin açık kapı politikasına daha fazla önem vermeleri, hafta sonları sosyal organizasyonlar düzenlenmeleri, sabit ücret yanında yapılan üretime göre ücret vermeleri motivasyonu daha fazla artırabilir.

KAYNAKÇA

ATAMAN, Göksel (2001), İşletme Yönetimi-Temel kavramlar&Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

EREN, Erol (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7.bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KOÇEL, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, Göz. Geç. 8.bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

LUTHANS, Fred (1995), Organizational Behaviour, 7th Ed., Literatür, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Göz. Geç. 3.baskı, Bursa.

SEYMEN, Oya, Tamer Bolat (2002), Örgütsel öğrenme, Ezgi Kitabevi, Bursa.

www.insankaynakları.com/motivasyon.html.

