

**ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON VE KİŞİYİ MOTİVE
EDEN FAKTÖRLER: BİR ALAN ARAŞTIRMASI****A.Sinan ÜNSAR¹
Ayşegül İNAN²
Pınar YÜRÜK³****ÖZET**

Motivasyon kavramı, insanların önceden belirlenmiş bir hedefe varmak üzere kendi istek ve arzularıyla hareket etme süreci olarak tanımlanabilir. İşletme açısından motivasyon, hem işletmenin hem de personelin isteklerine yanıt veren bir iş ortamı oluşturup, kişinin istenilen davranışa geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Elektronik, gıda ve giyim sektörlerinde çalışan satış elemanlarının motivasyon konusundaki düşüncelerini ve çalışanları motive eden araçları belirlemek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın yapılmasında anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. Satış elemanlarının anketlere verdiği yanıtlar tarafımızca değerlendirmeye tabi tutulmuş ve verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır. Verilere oneway anova ve t testi uygulanarak satış elemanlarının motivasyon konusundaki düşünceleri ve motivasyon araçları belirlenmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanarak açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Yönetim, Başarı, Personel, Sektör

¹ Doç.Dr. T.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

² T.Ü.SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

³ T.Ü.SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

WORKING LIFE MOTIVATION AND PEOPLE TO MOTIVATE FACTORS: A EMPIRICAL RESEARCH

ABSTRACT

The concept of motivation of people to reach a goal predetermined by their desire to act on requests and may be defined as the process. Motivation in terms of business and personnel of business and respond to the request to create a business environment, people want to move to action and the process can be expressed as the request. Electronics, food and clothing sector, working on thinking and motivation of sales personnel motivating employees to identify the vehicles have been the main aim of this work of this research based on primary data in the survey and research methods were used instant. The survey consists of two parts. Sales by the response given to our staff survey to assess the subject and the data kept in the evaluation of the use of SPSS statistical package program was. Data and t test, oneway anova applying the ideas of motivation and motivation of sales personnel designated tools and results are explained by the comments.

Key Words: Motivation, Management, Success, Staff, Sector.

GİRİŞ

Motivasyon insanları canlandıran ve harekete geçiren bir süreçtir. İşletmelerde çalışan kişiler motivasyon sayesinde önceden belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda üretimde bulunurlar. Motive olmuş bir çalışan olmayana göre daha kolay yönlendirilebilir ve işletme için daha etkin ve verimli olması sağlanır. Yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi onları çok iyi tanımalarına bağlı olduğu söylenebilir. Çalışanını iyi tanıyan yönetici onu nelerin motive edip etmeyeceğini çok iyi bilir ve bu bilgiler doğrultusunda kişiyi motive edebilir. Bu makalede çeşitli sektörlerde görev yapan çalışanların motivasyon düzeyleri ve onları motive eden faktörleri ve araçları belirlemek araştırmanın amacını oluşturmuştur. Bu çerçevede öncelikle motivasyon ile ilgili çeşitli kavram ve konular belirtilmiş daha sonra elektronik, gıda ve giyim sektörlerinde görev yapan satış elemanları üzerinde gerçekleştirilen anketin bulguları değerlendirilmiş ve ulaşılan sonuçlar tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

MOTİVASYON KAVRAMI

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olarak verilen “motivasyon” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türemiş olup, psikoloji biliminde “içten gelen itici güçlerle belli bir amaca doğru yönelen davranışlar” olarak kabul edilir (Keser,2006:1). İnsanın ruhsal, bedensel ve zihinsel gücünün işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi bizi motivasyon kavramına götürür. Motivasyon, insanların önceden belirlenmiş bir hedefe varmak üzere kendi istek ve arzularıyla hareket etme sürecidir. İşletme açısından motivasyon, hem işletmenin hem de işgörenlerin beklentilerine cevap veren bir iş ortamı oluşturup, kişinin istenilen davranışa geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Berkman v.d., 2007:293). Motivasyon, bir şeyleri istek ve hevesle yaptığımız esnada o işle ilgili olarak içimizde hissettiğimiz veya yaşadığımız duygulardır (Bentley,2000:179). Bir başka tanımda ise bir veya birden fazla kişiyi belli bir yöne doğru sürekli olarak harekete geçirmek için gerçekleştirilen çabaların tümü olarak tanımlanmıştır (Güney,2000:470). Belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları koordine etmek, yönlendirmek, uyumlaştırmak ve katılımcı bir atmosfer yaratmak için gösterilen uğraş ve çabaların tümüne de motivasyon denir (Öztekin,2005:148). Motivasyonla ilgili olarak yapılan tanımları irdelediğimizde, motivasyon kavramının temelinde üç ana unsurun olduğu söylenebilir. Bunlar (Tınaz,2005:7-8):

1. Kişinin içinde gizli olarak yer alan ve onun değişik şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren dış faktörler yoluyla davranışın başlatılması,
2. Belli bir amaç ve hedefe varmak üzere davranışın yönlendirilmesi
3. Kişi tarafından algılanan hedef doğrultusunda davranışın devam ettirilmesidir.

MOTİVASYONUN ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Bunlardan birincisi motivasyonun kişiye özgü bir durum olmasıdır. Herhangi bir kişiyi motive eden bir unsur, diğer bir kişiyi etmeyebilir. Yani motivasyon sağlayan unsurlar kişiden kişiye değişebilir. Bir kişiyi daha çok para kazanmak beklentisi motive ederken bir başkasını terfi etmek beklentisi motive edebilir. Motivasyonun ikinci özelliği ise, motivasyon sürecinin sadece insan

davranış ve hareketlerinde gözlemlenebilir olmasıdır. Kişinin motive olup olmadığı davranışlarından anlaşılabilir. Dolayısıyla motive olmuş kişinin iç ruh halinin davranışlarına yansıdığı söylenebilir (Koçel,2005:634). İşletme yöneticileri yanlarında çalışan kişileri nelerin motive ettiğini anlamalı ve mutlu etmelidir. Bunun için çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı ve etkin bir iletişim olmalıdır. Çalışanlarla etkin iletişim kuran ve bunu sürdüren yöneticiler onları motive eden araçları tespit edip kişileri daha kolay motive edeceklerdir. Çalışana değer verme, iş güvencesi sağlama, para, başarılı olma, yönetime aktif katılma, iyi çalışma koşulları, kariyer ve terfi olanakları önemli motivasyon araçlarıdır. Yöneticilerince istenilen düzeyde motive edilmiş çalışanlar koşullar ne kadar olumsuz olsa da çalışacaklardır (Gümüş, 1995:211). İşe yeni giren her işgörenin işyerinden bir çok beklentisi bulunur. Bu beklentilerinin zamanla karşılanacağı düşüncesiyle kişi işe girer ve orada görev yapar. Zamanla beklentilerinin karşılanmadığını gören işgörenin motivasyonu düşebilir ve bu iş yapma sürecine olumsuz yansiyabilir. Çalışanın iş hayatında aldığı içsel ve dışsal ödüllerle gerçekleşen motivasyonu onun iş verimliliğini yükselten davranışları göstermesine yol açmaktadır (Barutçugil,2004:373). Motivasyon araçları ülkelerin ekonomik gelir düzeylerine göre farklılaşabilir. Ekonomik anlamda gelir düzeyi yüksek ülkelerde çalışanları motive eden faktörlerin hareket serbestisi ve başarının onaylanması gibi para dışı unsurların oluşturduğu söylenebilir. Daha çok para kazanan işgörenler zamanla paraya daha az önem vermeye başlarlar. Nitekim A.B.D., Almanya ve Japonya gibi ekonomik düzeyleri iyi olan ülkelerde yapılan bir araştırmada çalışanları gerçekten ne motive eder? sorusuna alınan cevapların değerlendirilmesi sonucunda stratejik emirler, daha çok bilgi edinme ve daha çok planlamaya katılma üst sıralarda yer alırken daha yüksek ücret, terfi ve eğitim alma unsurları en alt sıralarda yer almıştır (Işıksaçan,2008:126). İşletmelerde para tek başına motivasyon sağlamada ve yüksek performans göstermede her zaman yeterli olmayabilir. Kararlara katılım, iş zenginleştirme, davranış değiştirme ve organizasyon geliştirme gibi diğer motivasyon sağlayıcı unsurlarda istenilen başarıyı ve performansı sağlayabilir (Latham ve Locke,1992:198).

MOTİVASYON ARAÇLARI

İşletmelerde yöneticilerin çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri bir çok motivasyon aracı vardır. Çalışanların kişilik

özellikleri, beklentileri, ihtiyaçları ve psikolojik durumları dikkate alınarak aşağıda belirtilen araçlar motivasyon sürecinde kullanılabilir (Demirel, www.yildiz.edu.tr/~nihan/motivasyon-nilay-ergonomi.ppt, Ölçer, 2005:3, Kaynak, 1990:137-140, Ergül,2005:72-76, Öztürk ve Dündar,2003:59):

Yöneltil ve Organizasyonel araçlar: Yetki ve sorumluluk verme, iş güvenliği, iş güvencesi, fiziksel çalışma koşulları, çalışana yönelik eğitim, çekici iş ve rekabet ortamı yaratmak, yönetime katılma,iş rotasyonu, takım çalışması, müzik eşliğinde çalışma, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, işin ilginçleştirilmesi, işlerin yeniden dizaynı, kararlara katılım, yükselme olanakları v.b.

Psiko-sosyal araçlar: Çalışanlara özerklik tanıma, onere edilme, sosyal faaliyetler, danışmanlık hizmeti, kişiliğe saygı, özel sorunlara ilgi ve yardım, üstlerce beğenilmek, çalışanlar arasındaki iyi arkadaş ilişkileri, özel yaşama saygılı olma, etken iletişim v.b.

Ekonomik araçlar: Yeterli ve adil ücret sistemi, primler, öğle yemeği, çay molaları, yıllık kara katılma, özel sağlık sigortası, özel ödüller, konut ve ulaşım olanakları vb.

Yukarıda belirtilen motivasyon araçları zamana ve ekonomik koşullara bağlı olarak değişiklik gösterilebilir. Ekonominin istikrarlı olduğu dönemlerde maaş artışı önemli bir motivasyon aracıyken, kriz dönemlerinde iş güvencesi daha önemli olabilmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında motivasyon araçlarının hangi şartlarda motive edici olduğunu bilmek gerekir. Yani çalışanlar istenilen performansı gösterdiklerinde hangi ödülü alabileceklerini bilmelidirler. Kısaca söylemek gerekirse, ortada çekici bir ödül mevcutsa ve kişi bunu elde etmeyi istiyorsa motivasyon oluşmaya başlar. Eğer gösterilen çaba ve davranış yüksek performansla ulaştırıyorsa ve bu performansta ödüllerin elde edilmesini sağlıyorsa motivasyon oluşmaktadır (Ergin,2002:172-173).Psikoloji bilminde içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki tür motivasyon aracı vardır. İçsel motivasyonda içsel ödüller ön plana çıkar. Kişi sunulan ödülle direkt ve yakın bir bağlantı kurar. Buradaki durum kişisel motivasyon olup işin doğasıyla ilgilidir. Dışsal motivasyon da ise dışsal ödüller önem kazanır ve işin doğasından farklı bir şekilde oluşur. Ayrıca işin gerçekleşmesiyle direkt tatmin sağlamaz. Emeklilik planları, sağlık sigortası ve tatile çıkmak dışsal motivasyon araçlarına örnek verilebilir. Her ne kadar çalışanlar bu araçlara önem verse de motive etmede etkili değildir (Newstrom and Davis,2002:109). Bu açıklamalardan sonra motivasyon kişiyi harekete geçiren ve bu hareketlerin düzenlilik ve devamlılığını belirleyen harekete yön ve anlam veren çeşitli iş ve dış

etkenler ile bunların işleyişini gerçekleştiren mekanizmalar olarak değerlendirilebilir (Aktaş v.d.,2006:56).

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Gerçekleştirilen bu araştırmanın ana amacı; elektronik, gıda ve giyim sektörlerinde görev yapan satış elemanlarının motivasyon hakkındaki düşüncelerini ve onları motive eden araçları belirlemektir. Araştırma, Edirne ilinde elektronik, gıda ve giyim sektörlerinde görev yapan satış elemanlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın yapılmasında anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde deneklerin sosyo-demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise Gülten İncir tarafından geliştirilen “motivasyon ölçeği” kullanılmıştır (İncir,1990). Araştırma için 200 adet anket kullanılmış ve çeşitli işyeri ve mağazalara dağıtılarak anketlerin doldurulması istenmiştir. Daha sonra doldurulan anketler incelenmiş ve çeşitli nedenlerle sadece 163 tanesinin değerlendirilmeye alınması uygun görülmüştür ve anketlere verilen yanıtlar tarafımızca değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır. Önce araştırmaya katılanların sosyo-demografik bilgilerinin frekansları ve yüzde frekansları elde edilmiştir. Daha sonra verilere oneway anova ve t testi istatistik analizleri yapılmıştır. $P < 0.05$ istatistiksel anlamlılık sınırı olarak kabul edilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyette bulunan elektronik, gıda ve giyim sektöründe çalışan satış elemanları, örneklemini ise Edirne’de adı geçen sektörlerde görev yapan 163 satış elemanı oluşturmuştur.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya Katılanların Sosyo Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan satış elemanlarının sosyo-demografik özellikleri

sayı ve yüzde olarak Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Satış Elemanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	95	58,3
	Erkek	68	41,7
Öğrenim Düzeyi	İlkokul	10	6,1
	Ortaokul	12	7,4
	Lise	100	61,3
	Ön Lisans	23	14,1
	Lisans	18	11
Çalışma Yılı	1-5	97	59,5
	6-10	28	17,2
	11-15	23	14,1
	16 ve üzeri	15	9,2
Medeni Durumu	Evli	72	44,2
	Bekar	91	55,8
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	44	27
	Çalışmıyor	23	14,1
Yetiştirme Yeri	Köy	21	12,9
	Belde/Bucak	8	4,9
	İlçe	21	12,9
	İl	105	64,4
	Büyük Şehir	8	4,9

Tablo 1 (Devamı): Satış Elemanlarının Sosyo-Demografik Özellikleri

		n	%
Toplam Aylık Gelir	500-1000	79	48,5
	1001-1500	46	28,2
	1501 ve üzeri	38	23,3
Çocuk Sayısı	1	26	16
	2	15	9,2
	3	3	1,8
	4 ve üzeri	1	0,6
	Çocuğu yok	25	15,3
Baba Eğitimi	Okuryazar değil	3	1,8
	İlk-Orta	119	73
	Lise	29	17,8
	Üniversite	12	7,4
Anne Eğitimi	Okuryazar değil	10	6,1
	İlk-Orta	130	79,8
	Lise	18	11
	Üniversite	5	3,1
Otomobili	Var	50	30,7
	Yok	113	69,3

Bulguların Analizi ve Yorumu

Değişik sektörlerde görev yapan satış elemanlarının ankette motivasyon konusu ve araçları hakkında yer alan ifadelere verdikleri cevaplar istatistiksel olarak t testi ile değerlendirilmiştir. Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile ölçekteki ifadeler arasındaki ilişkiler ve sonuçları aşağıda tablolar aracılığıyla verilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre çalışanların kadın veya erkek olmaları ile “çalışabileceğim en iyi işyerinin yine burası olduğunu düşünüyorum” ifadesi arasında $p < 0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 2’de görüldüğü gibi erkek çalışanlar işyerlerinden memnun olduklarını, bayan çalışanlar ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	X	SS	Sd	t	p
Kadın	95	2.97	1.30	161	-2.83	0.00
Erkek	68	3.54	1.17			

Çalışanların medeni durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre çalışanların evli veya bekar olma durumları ile “bir işyerinde, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır” ifadesi arasında $p < 0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo 3’e bakıldığında gerek evli gerekse bekar çalışanlar ücret adaletsizliğinin işyerinde çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacağına inanmaktadırlar.

Tablo 3: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre T Testi Sonuçları

Medeni Durumu	N	X	SS	Sd	t	P
Evli	72	3.62	1.26	161	-2.38	0.01
Bekar	91	4.07	1.15			

Çalışanların Otomobil sahibi olup olmamaları durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre çalışanların otomobil sahibi olup olmamaları durumları ile “yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz” ifadesi arasında $p < 0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık vardır. Tablo 4’e bakıldığında otomobil sahibi olan veya olmayan çalışanların tümü yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olmasının diğer görevlilerin çalışma hevesini kırabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4: Çalışanların Otomobil Sahibi Olmalarına Göre T Testi Sonuçları

Oto Durumu	N	X	SS	Sd	t	P
Oto Var	50	2.14	1.12	161	-2.52	0.01
Oto Yok	113	2.69	1.35			

Tablo 5’te görüldüğü gibi “astların, kararların alınmasında söz sahibi

olmaları yöneticinin otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir” ifadesine verilen yanıtlar analiz edildiğinde çalışanların öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Yapılan Tukey testi sonucunda anlamlı farklılığın lise ve 2 yıllık yüksek okul (ön lisans) mezunu olan çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre, yöneticilerin karar almasında astların söz sahibi olmalarını yöneticinin otoritesini yıpratıcı ve kararların zamanında alınmasını engelleyen bir durum olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5: Çalışanların Öğrenim Durumlarına ve Toplam Aylık Gelirlerine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalamalar	SS	F	P
İlkokul	10	2.70	1.41	2.57	0.03
Ortaokul	12	2.50	0.90		
Lise	100	2.67	1.18		
Ön Lisans	23	1.86	0.86		
Lisans	18	2.33	0.90		
Toplam	163	2.50	1.14		

“Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler” ifadesine alınan yanıtlar değerlendirildiğinde personelin toplam aylık gelirlerine göre anlamlı bir fark vardır ($P<0.05$). Anlamlı farklılığın 500-1000 TL. ve 1001-1500 TL toplam aylık gelir düzeyine sahip gruplardan kaynaklandığı bulunmuştur. Toplam aylık gelir düzeyi düşük olan çalışanlar, yüksek oranlara göre parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verdikleri Tablo 6’da belirlenmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Toplam Aylık Gelirlerine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Toplam Aylık Gelir(TL)	N	Ortalamalar	SS	F	P
500-1000	79	3.10	1.10	3.76	0.02
1001-1500	46	2.52	1.16		
1501+üstü	38	3.05	1.35		
Toplam	163	2.92	1.20		

“Bir işyerinde, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır” ifadesine verilen yanıtlar analiz edildiğinde çalışanların toplam aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Anlamlı farklılığın 500-1000 TL. ve 1001-1500 TL toplam aylık gelir düzeyine sahip gruplardan kaynaklandığı bulunmuştur lise ve 2 yıllık yüksek okul (ön lisans) mezunu olan çalışanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Tablo 7’de görüldüğü gibi toplam aylık gelir düzeyi düşük olan çalışanlar, yüksek oranlara göre işyerinde ücret düşüklüğünden ziyade ücret adaletsizliğinin huzursuzluk yaratan bir durum olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 7: Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre One Way Anova Testi S Sonuçları

Toplam Aylık Gelir(TL)	N	Ortalamalar	SS	F	P
500-1000	79	4.20	0.93	7.36	0.00
1001-1500	46	3.36	1.38		
1501+üstü	38	3.81	1.33		
Toplam	163	3.87	1.22		

“Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar” ifadesine verilen yanıtlar değerlendirildiğinde çalışanların yetişme yerlerine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Anlamlı farklılığın özellikle belde ve bucak gibi küçük yerleşim yerlerinde yetişen personelden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Tablo 8’den anlaşıldığı gibi Belde ve Bucak’ta yetişen çalışanlar diğer yerlerde yetişenlere göre birlikte takım şeklinde çalışanların tek başına çalışan insanlardan daha üretken ve yaratıcı olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 8: Çalışanların Yetiştirme Yerlerine Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Yetiştirme Yeri	N	Ortalamalar	SS	F	P
Köy	21	4.04	1.11	4.26	0.00
Belde-Bucak	8	2.37	0.74		
İlçe	21	3.71	1.18		
İl	105	3.92	1.07		
B.Şehir	8	4.12	0.99		
Toplam	163	3.84	1.11		

“Bir işyerinde bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar” ifadesine verilen yanıtlar analiz edildiğinde çalışanların kardeş sayılarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Anlamlı farklılığın 1 ve 3 kardeşe sahip olan gruplardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Tablo 9’da görüldüğü üzere 1 ve 3 kardeşe sahip olan gruplar diğer kardeş sayılarına sahip olanlara göre görevde yükselmenin işteki başarıya bağlı olmasının çalışanı daha başarılı kılacağını düşünmüşlerdir.

Tablo 9: Çalışanların Kardeş Sayılarına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Kardeş Sayısı	N	Ortalamalar	SS	F	P
1	13	4.46	0.66	2.70	0.01
2	72	4.25	0.86		
3	41	4.31	0.84		
4	31	4.13	0.86		
5	6	3.62	1.40		
Toplam	163	4.19	0.94		

“Genellikle, astlar, yöneticilerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar” ifadesine personelin verdiği yanıtlar analiz edildiğinde çalışanların annelerinin aldıkları eğitime bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($P<0.05$). Anlamlı farklılığın ortaokul ve lise mezunu annelere sahip gruplardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Tablo 10’da gösterildiği gibi ortaokul ve lise mezunu annelere sahip olan gruplar diğer eğitim almış annelerin gruplarına göre astların yöneticilerince denetlenmedikleri sürece görevlerini ihmal edeceklerini ve kötü yapacaklarını düşünmektedirler.

Tablo 10: Çalışanların Anne Eğitim Durumlarına Göre One Way Anova Testi Sonuçları

Anne Eğitimi	N	Ortalamalar	SS	F	P
Okuyazar değil	10	2.20	1.13	3.74	0.01
İlk-Orta	130	2.50	1.23		
Lise	18	3.50	1.29		
Üniversite	5	2.80	1.64		
Toplam	163	2.60	1.27		

SONUÇ

Farklı sektörlerde satış elemanı olarak çalışan kişilerin motivasyon konularındaki düşüncelerini ve motivasyon araçlarının nelerden oluştuğunun belirlenmesine yönelik yapılan araştırma sonucunda; erkek çalışanların çalıştıkları işyerlerinden memnun oldukları, bekar ve evli olan personelin ücret adaletsizliğinin işyerinde çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacağına inandıkları bir unsur olduğu, otomobil sahibi olan veya olmayan çalışanların tamamı terfi imkanlarının yönetimin kolladığı kişilere verilmesinin diğer kişilerin çalışma hevesini kırabileceği, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre, yöneticilerin karar almasında astların söz sahibi olmalarını yöneticinin otoritesini yıpratır ve kararların zamanında alınmasını engelleyen bir durum olarak görmedikleri, toplam aylık gelir düzeyi düşük olan çalışanlar, yüksek oranlara göre parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verdikleri, toplam aylık gelir düzeyi düşük olan çalışanların, yüksek oranlara göre işyerinde ücret düşüklüğünden ziyade ücret adaletsizliğinin huzursuzluk yaratan bir durum olarak değerlendirdikleri, belde ve bucak'ta yetişen çalışanların diğer yerlerde yetişenlere göre birlikte takım şeklinde çalışanların tek başına çalışan insanlardan daha üretken ve yaratıcı olacakları, 1 ve 3 kardeşe sahip olan grupların diğer kardeş sayılarına sahip olanlara göre görevde yükselmenin işteki başarıya bağlı olmasının çalışanı daha başarılı kılacağı, ortaokul ve lise mezunu annelere sahip olan grupların diğer eğitim almış annelerin gruplarına göre astların yöneticilerince denetlenmedikleri sürece görevlerini ihmal edeceklerini ve kötü yapacaklarını düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan personelin çalışanların kararlara katılmasını, parayı, ücret adaleti ve eşitliğini, takım çalışmasını ve terfi etmeyi önemli motivasyon

araçları olarak gördükleri tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Aktaş, Zafer, Çobanoğlu Gökhan, Yazıcılar İlkur, Er Nihal, “Profesyonel Basketbolcularda Spora Özgü Başarı Motivasyon Düzeyinin Cinsiyetler Açısından Karşılaştırılması”, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (2). 2006.

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

Bentley, Trevor, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.

Berkman, Ümit, Can Halil, Yüksel Öznur, v.d., *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Doç.Dr.Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2007.

Demirel, Nihan Çetin, *İşletmelerde Motivasyon*.
www.yildiz.edu.tr/~nihan/motivasyon-nilay-ergonomi.ppt Erişim
Tarihi:07.03.2009.

Ergin, Canan, *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara 2002.

Ergül, Hüseyin Fazlı, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, Cilt:4, S.14. www.e-sosder.com. Erişim Tarihi: 10.03.2009, 2005.

Gümüş, Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1995.

Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2000.

Işıksaçan, Tarık, *Etkili Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008.

İncir, Gülten, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 1990.

Kaynak, Tuğray, *Organizasyonel Davranış*, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1990.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul 2005.

Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul 2006.

Latham, Gary P., and Locke Edwin A., *Management and Motivation*, Edited By, Victor H.Vroom and Edward L.Deci, Penguin Books, England 1992.

Newstrom, John W. and Davis Keith, *Organizational Behavior*, International Edition, McGraw-Hill Com. 2002.

Ölçer, Ferit, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.

Öztekin, Ali, *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.

Öztürk, Zekai ve Dündar Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2. 2003.

Tınaz, Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım, İstanbul 2005.