

HİBRİT İŞ ÖZELLİKLERİ ÇERÇEVESİNDE MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARIN İŞ MOTİVASYONU VE İSRAFIN ÖNLENEREK KAYNAKLARIN VERİMLİ KULLANILMASI

Doç. Dr. Levent ÇİNKO*
Dr. Tayfun UTAŞ**

Özet

Araştırmada hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde “stres” ile “bağlılık” olgusu birleştirilerek işçi, operatör, mavi yakalı ve yan sanayi çalışanlarının motivasyonunu ölçmek amacı ile Türkiye’de en iyi üretim pratiklerine sahip işletmelerde rastgele seçilmiş 479 kişi ile anket çalışması yapılmış ve “yan sanayi çalışanı olması”, “iş tanım farklılıkları” ve “çalışma yılı” ile “motivasyon” arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Bakım-onarım, üretim, kalite-depo çalışanlarının sırasıyla motivasyon derecelerinin azaldığı, hibrit iş özellikleri kuramı ve diğer değişkenler ile motivasyon arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışma sonuçlarıyla algoritma denemesi yapılmış, öz yeterlik, özerklik, geribildirim, bağlılık ve streste anket sonuçlarına göre motivasyon derecesi hesaplanarak en yüksek dereceye bakılmıştır. Farklı hesaplama yöntemlerinde motivasyon derecesi 0.78’den (en yüksek: 1.00) aşağı düşmemiştir. Stresin motivasyonu azaltıcı etki yaptığını göz ardı etmemek gerektiği ortaya çıkmıştır.

Çalışmada hibrit iş özellikleri kuramı ve ona etki eden değişkenlerin mavi yakalıların motivasyonuna etkisinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Motivasyon olgusunun “vererek” değil, “üreterek” de olabilirliği sınanmış ve rekabette üstünlük, işte verimlilik ve hayatta mutluluk için motivasyon kaynağının günlük aktiviteler olduğu görülmüştür.

Motivasyon artışının sonucu olarak çalışanların çalışma verimini artırarak kaynakların verimli kullanılması sağlanmıştır.

Anahtar kelimeler: hibrit iş özellikleri, stres, örgütsel bağlılık, motivasyon, öz yeterlik, özerklik, geribildirim, yalın üretim, mavi yakalı çalışan, Verimlilik

Jel Kod: J28, L60, L68

Abstract

This study combines stress and relatedness within the framework of hybrid job characteristics theory to measure the motivation of laborers, operators, blue collar and ancillary workers. Results of survey with randomly selected 479 people in leading industrial corporations in Turkey showed a strong correlation between the workers’ motivation and being an ancillary industry worker, differences in job description and years of work. Findings showed a decreasing motivation in maintenance, repair, production and quality-store workers, respectively; a strong link between motivation and hybrid job characteristics theory with other variables. An algorithm experiment was conducted with obtained results. The motivation degree was calculated with the results of survey on self-efficacy, autonomy, feedback, relatedness and stress, and the highest degree was analyzed. Different calculation methods showed the degree of motivation as 0.78 (max. 1.00). Study reveals the need not to disregard the mitigating impact of stress.

* Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Y.O. Bankacılık Bölümü, leventcinko@marmara.edu.tr

** Dr., Yatırım ve Üretim Müdürü

The impact of hybrid job characteristics theory and other variables on the motivation of blue-collar workers was found to be quite high. The possibility of motivation by “producing”, rather than “giving” was tested and simple daily activities were found to be the source of motivation for successful competition, productive work and happy life.

As a result of this activities Sources is decreased. It had provided economic advantage for firm to reduce unit cost.

Keywords: hybrid job specifications, stress, relatedness, motivation, self-efficacy, autonomy, feedback, lean manufacturing, blue collar workers

Jel Code: J28, L60, L68

GİRİŞ

Günümüz gelişen sanayi kavramı içerisinde çalışanların önemi bir kez daha artarak işletmeler için vazgeçilmez unsurlardan biri haline almıştır. Çalışanların kurumlara bağlılık adı altında kurum kültürü oluşturmaya başladıkları ve bu bakış açısı da firmalar ile çalışanları arasında etkileşimi sağlaması anlamında adım atılmasını zorunlu hale getirmiştir. Buradan hareketle günümüz sanayi sektöründe çalışan özellikle mavi yakalı diye tabir edilen işçi sınıfı çalışma ortamları içerisinde işleriye ilgili taleplerde bulunmaya başlamışlardır. Daha modern bir bakış açısıyla daha organize bir iş ortamı yaratmak da firmaların vazgeçilmezi haline gelmiştir.

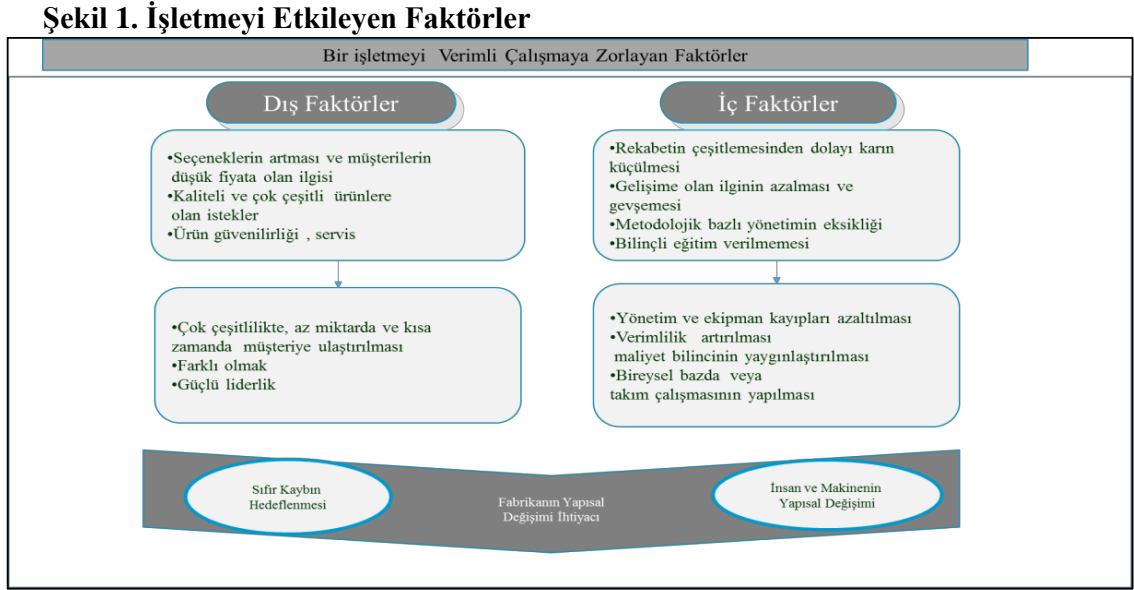
Organizasyon açısından incelediğimizde çalışma koşullarında geçerli olan insan merkezli sistemler dizini entegrasyondan bilgiye, motivasyondan yönetime doğrudur. Entegrasyon sonucu doğan bilgi ihtiyacı ile birlikte, yönetim erkinin etkisi ile insan harekete geçer. Olumlu veya olumsuz davranış biçimini motivasyon olarak adlandırılır. Bu kavram, günümüz iş dünyasının önceliklerindedir. Bir iş yapabilmek için kaynak sahibi insanın mutlu, işini seven, şirket hedefleri ile kendi hedeflerini içselleştirmiş ve şirketine bağlı bir çalışan olması ön şart konumundadır.

Ancak bu süreç, basit bir dizinin rasyonel ilerlemesi ile devam etmemektedir. Birçok sistem veya basit bir insan davranışı katı çerçeveler dâhilinde esnetilemeyen kavramlarla sınırlandırıldığından bütüncül yaklaşım sunamamaktadır. Bu bütüncül yaklaşımı açıklamak için tek düze kavram, tek kuram hatta iki boyut bile yetmeyebilir. Zira birçok şey basitten karmaşık bir yapıya doğru ilerlemektedir. Karmaşık görünen durumların izahında geleneksel tek yönlü ve tek boyutlu açıklamalar başarısız olmuştur. Onların yerini disiplinler arası çalışmalar gibi, karma, melez denilen hibrit kavrama uygun yapılar yer almıştır. Bunun nedeni, beklenen sonuçların olmaması durumunda açıklanamayan farklı faktörler sonucu olduğudur.

Bu çalışmada hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde insan kavramı değerlendirilmesi yapılacak, diğer bakış açısıyla üretimde bulunan mavi yakalı çalışanların çalışma ortamları içerisinde yapılacak iyileştirmelerin hem üretime nasıl yansıdığına bakılacak hem de kişilerin performansına nasıl etkiler yarattığı konusunda model oluşturularak analitik çözümlenmelerde bulunulacaktır.

1.HİBRİT İŞ ÖZELLİKLERİ KURAMI

Günümüz dünyası insan merkezli dünya haline gelmiştir. Evde, okulda ve iş yerinde üretilen fikirler, uygulanan politikalar, stratejiler ve aktiviteler bu yöndedir. Bunun sebebi ise değişen rekabet koşullarıdır. Aşağıda Şekil 1’de görüldüğü gibi, bir işletmeyi verimli çalışmaya zorlayan dış ve iç faktörler vardır.



Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu gelişen rekabet koşullarında işletmeler kalite, maliyet ve hız faktörlerini dikkate almak durumundadırlar. Bu koşullarda yürütülen süreçlerde birçok kayıp yaşanmasına rağmen işletmeler bu kayıpları görememekteyiz.

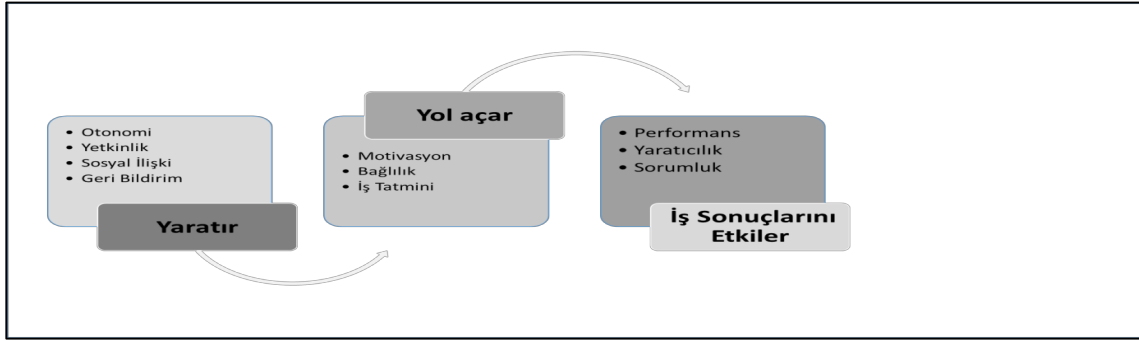
Günümüzde üretim sistemleri daha karmaşık hal almış ve bilgiye olan ihtiyacı öne çıkarmıştır. Makineler en son teknolojiler ile donatılmış olup birçok disiplin bir arada sunulmaktadır. Kaynakların kullanımı için kullanıcıların yüksek seviyede bilgi sahibi olmasına ihtiyaç vardır. Ancak süreç içindeki insan sadece araç konumundadır. Geleneksel anlayış bu iş kollarında insan yönetiminin hiyerarşik olması gerekliliğinden yola çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, emekli askerler ve öğretmenler iyi bir yöneticidirler ve bu bir strateji modeli olarak benimsenmiştir. Bunun amacı da insan kaynağını disipline etmektir. Kaynakların verimli kullanılmasına yönelik zorlayıcı etkilerin sonucunda, üreticiler iç faktörlerin önemini anlamış ve şirketlerin uzun dönem ayakta kalabilme başarısının anahtarı olan insan faktörünün önemli bir değer olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak bazı küçük çaplı şirketler veya aile şirketleri niyetlerinin değişmesine rağmen geleneksel uygulamaları devam ettirme eğilimindedirler. Profesyonel yönetici çalıştırdıklarına rağmen böyle şirketlerin dönüşümü yavaştır, çünkü yöneticiler yönetim anlayışlarını duygusal ilişki olarak tarif etmektedirler (Baltaş, 2010).

1.1. Mükemmel Yaklaşım

Son dönemlerde “operasyon mükemmelliği” kavramı literatürde yerini almıştır. Bu kavramın ana teması, şirketlerin yukarıdan aşağıya yönetim anlayışı ile uzak görüşlülük, değerler ve standartlaşma olarak özetlenmektedir. Onun diğer modellerden farkı, “uyum ve fonksiyon temelli iyileştirmeler” diye açıklanmaktadır. Son yıllarda birçok alanda yapılan araştırmalarda “en iyi işletme” olarak seçilen işletmelerin önceliği maliyet azaltıcı stratejilerde olduğu görülmüştür.

Bazı işletmeler insan faktörünü ön plana çıkartan Japon menşeli Motivasyon ve Bağlılık sistemlerini benimsemişlerdir. Ancak yalın felsefelerini strateji olarak benimseyen şirketler, Motivasyon ve Bağlılık felsefesinin temel anlayışları yerine bazı görsel unsurları ön plana çıkartmışlardır. Örneğin, bazı fabrikalar sabah sporları ile verimliliği artırmayı düşünmüşlerdir. Hâlbuki işin felsefesi ise üretimde çalışanların karar mekanizmalarına adım adım girmesi ve özerklik yönetimin başarmasına dayalı olmasıdır. “Toplam bakım yönetimi” felsefesi basitçe açıklanacak olursa, “insan gelişimi, süreçte takım gelişimi ve tüm işletmenin geneline yayılma” felsefesidir.

Şekil 2: Toplam Bakım Yönetimi



Kaynak: Şekil yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Yeni yaklaşımların konusu insan olunca, insan psikolojisi, davranış biçimleri gibi insan ile ilgili başka girdilerin de incelenmesi önemlidir. Bunlardan en önemlisi, yönetim becerisi olarak görülen yetkilendirme ve özerklik, iş özellikleri kuramı günümüzün önemli yönetim araçlarındandır.

İnsan, birçok farklı değişken sonucu olumlu veya olumsuz etkilenmektedir. Hibrit kavramının sözlük anlamı pozitif bir kavram olarak, günümüzde ortak tanım olarak “sürdürülebilir yedek enerji” olarak tanımlanmaktadır. Tezimizin de ana konusu motivasyonun olumlu yanını incelemektedir. Bu nedenle motive olmuş bir insan ile hibrit kavramının olumlu anlamda düşünülmesi gerekmektedir. Birçok farklı faktörlerden etkilenen insan motive olmayacağını düşündüğümüz durumda bile motive olabilecek iç enerjiye sahiptir.

1.2. Hibrit Teori

Hibrit teori enerjisini, tükenen faktör yerine farklı bir değişken faktörden almaktadır. Hibrit kavramı geleneksel teorilerin yetersiz kaldığı, değişen şartlara ayak uyduramadığı ya da

tarafların katı tutumları yüzünden ortaya çıkan uyumsuzluğu gideremediği, yeni olguları açıklayamadığı durumlara uygun düşen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavram olarak esnek bakış açısı sunmaktadır. Örnek olarak, hiyerarşik bir örgüt kültüründe motive olan birçok insan görebilirsiniz. Kısa ve uzun dönem olarak incelenmesi gereken bu durumun altında bağlılık gibi bir faktörün etkileri var olduğu söylenebilir.

Bahse konu olan tüm gelişmeler ışığında ve üretim sektöründe yöneticiliğin verdiği tecrübeye dayanarak yapılan çalışmanın amacı, tüm bu değişimleri dikkate alarak bilinmeyen faktörleri azaltmak amacı ile hibrit olarak tanımlanan iş özellikleri kuramına etki eden iki bağımsız değişken olan “stres” ve “bağlılığın” etkisini ölçmektir. Çalışmanın ana konusu ise belirlenmiş hibrit kuram çerçevesinde, üretim sektörünün çeşitli safhalarında iş yapan mavi yakalı çalışanların arzu edilen faaliyetlere katılması için gerekli motivasyonun nasıl sağlanacağına uygulamalı olarak görülmesidir.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi olarak iş özellikleri kuramı seçilmiştir. Bu kuram ortaya çıktığı andan itibaren üzerinde araştırma yapılmış ve karşıt kuramlar da ortaya atılmıştır. Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş iş özellikleri modeli bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. (Aşan, 2001) Mesela, Medcof (1995), bu kuramın görev bütünlüğü ve geribildirimle psikolojik ilişkiler arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Araştırma sonuçları modeli bütünü itibari ile desteklemekle birlikte istatistiki açıdan anlamlı bulmamışlardır. Geçmiş yılların kuramları ile yeni yüzyılın ihtiyaçlarına yönelik faktörlerin oluşması ile ana kuram içinden bazı faktörler çıkarılmış, ancak farklı faktörler eklenmiştir. Bunun sonucunda, Şekil 3’de gösterildiği gibi, kendi içinde ek enerji içeren ve melez olarak adlandırılan hibrit enerji modeli oluşturulmuştur.

Şekil 3. Hibrit İş Özellikleri Kuramı Yapı Taşları



Kaynak: Şekil yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Geleneksel iş özellikleri modellerinden farklı olarak kurgulanmış ve aşağıda Şekil 2’de çizimi sunulan hibrit iş özellikleri modeli, beraber çalışan iki ayrı güç kaynağı olan motivasyon ve bağlılıktan oluşmaktadır. Bu ikisi aynı zamanda birbirinin takviyesi ve yedeğidir. Bir çalışan iki farklı yoldan gelen güç kaynağıyla beslendiğinde gücüne güç katar, bir güç kaynağı yenilenirken bir diğeri çalışana güç verir. İşte çalışanın motivasyonu eksildiğinde bağlılığı sayesinde işe devam eder. Aynı şekilde, bağlılığı zayıfladığında motivasyon ona destek olur ve güç verir.

Aşağıda Şekil 4’de hibrit modelin nasıl çalışacağı temsil edilmektedir. Şekilde görüleceği üzere bağlılık değişkeni hibrit modelin yedek motorudur.

Şekil4. HibritGüçKaynağı: Motivasyonve Bağlılık



Kaynak: Şekil yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

- Stres

İş stresi, çalışanın iş süreçlerine devam ederken gerek işin kendine özgü yapısından gerek çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşı verdiği tepki olarak tanımlanabilir. Bu tepki içsel kaynaklı olup öğretilen bir bilginin sonucu olarak ortaya çıkmamaktadır, çünkü tarihsel bir gelişimi vardır. (Şenyiğit, 2004).

- Bağlılık

Bağlılık tanımının birden çok tarifi olabilir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Öz yeterlik ise değişen çalışma koşullarında kişinin daha çok iş yapması ve çok yönlü olması sonucu kişiden beklenen işe karşı tutumu ve yapabilme inancıdır. İnsanların doğruyu yapmak yerine insana göre neyin doğru olduğu konusu daha önceliklidir. Kişinin iş için sahip olduğu beceriye olan inancı kişinin kendi içsel cevabıdır. Bilgi beceresi az olup inancı yüksek, bilgisi çok olup inancı düşük çalışana rastlamak mümkündür.

Tüm bu içsel farklılıklar çerçevesinde iş özellikleri kuramına giren bağlılık faktörünün hibrit iş özellikleri kuramına dönüşmesi sonucu, hibrit kavramına uygun çalışanın motivasyona ek yedek motor güç konumundadır. Motivasyon düşüklüğü olan çalışanın motivasyonuna olumlu etki yapar.

Bu çalışma kapsamında, iş özellikleri kuramı çerçevesine temellendirilip yapılandırılan ve Motivasyon ve Bağlılık uygulamalarından olan 5S, Toplam Verimli Yönetim (TPM), Üretim Mükemmelliği (ManEx) uygulamaları ile genişletilen yaklaşımların, işletmelerde oluşturacağı farkın ve çalışanlardaki iş özerkliği, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık değişkenleri, üzerindeki etkiler ile bu değişkenlerin aralarındaki

ilişkilerin uygulamada oluşturduğu etkileri 479 mavi yaka ve yan sanayi çalışanları açısından araştırılmıştır.

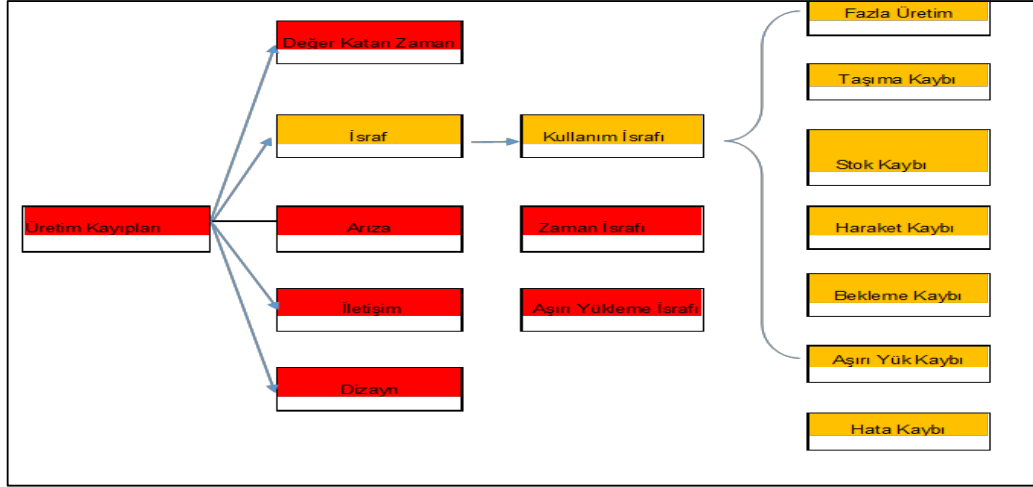
Mavi yakalı personelin verimlilik ve performansını artırıcı faktörler sektör ve çalışanların niteliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Objektif değerlere yakın bir sonuç alabilmek için sektörler ve yöreler bazında araştırmaların yapılması gerekmektedir. Çalışmanın evren ve örneklem grubunun belirlenmesinde bu yaklaşım dikkate alınmıştır.

1. Motivasyon ve Bağlılığın Ekonomik Faydaları

Hibrit iş modeliyle çalışanların motivasyonlarını artırılarak çıktılarının faydaya dönüşmesini sağlanmaktadır. Bu sayede işin kalitesi yükselmekte iş kazaları ve iş değiştirme oranları, işe gelmeme gibi çıktılar önemli derecede azalmaktadır. Bu sayede ekonomik faydaya dönüşmektedir. Maliyeti düşürmek işletmelerin rekabet ortamında başarılı olmalarını sağlamaktadır. İş modelleri üretim faktörlerinin hepsini en verimli ve etkili bir şekilde değerlendirmekle beraber, insan faktörü üzerine odaklanmaktadır. Bu durum üretim giderlerini direkt düşürür, kaliteli ürün müşteri memnuniyetinin artırılmasını sağlar, müşteriler kendilerine daha uygun, daha kaliteli, daha ucuz ürün ve hizmetleri temin edebilmesini sağlar. Piyasa koşullarına uyum esnekliği artırır, nakit akışını hızlandırarak Firma kârlılığı ve rekabet gücünü arttırmaktadır.

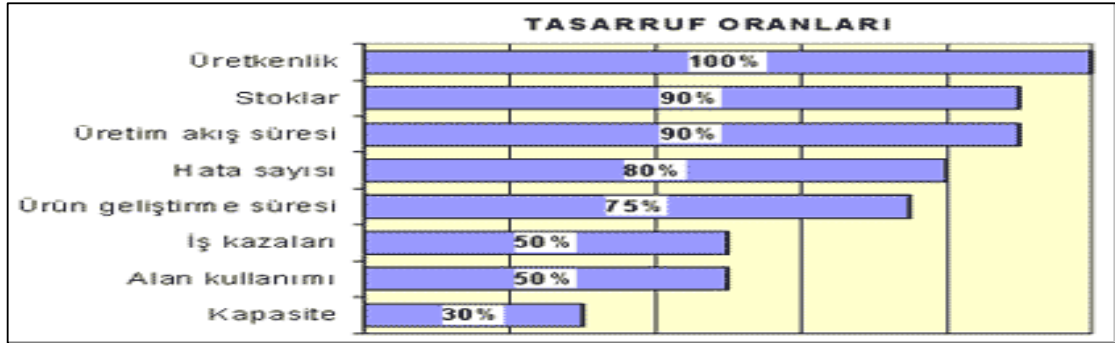
Motivasyon ve Bağlılık sisteminde, pazardan gelebilecek hedefleri anında karşılayabilmek için üst kademe yöneticilerden işçilere ve tedarikçilere kadar herkesin çalışması bir bütün olarak birleştirilir. Diğer bir ifadeyle, insanların çalışma şeklini değiştirir. Yalın Yaklaşım sonucu her şeyden önce herkesin "sistemin bütünü" görmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturur ve sistemin bütününe etkisine göre iyileştirmeler yapar. Üretimde iyileştirme felsefeleri motivasyonu yüksek insanlarla başarılı olmaktadır. Motivasyon ve Bağlılık ilgili tüm tarafların kazandığı bir çalışma tarzını mümkün kılmaktadır. Tek tek firmaların kârlılığı katlanarak artmakta; işçiler sadece yüksek ücret değil, ama onun yanı sıra kararlara otonomi katılım, çok yönlü beceriler sağlamaktadır.

İşletmelerde kayıplar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir. Bu kayıplar işletmelerin dönüştürme maliyeti ile direkt ilişkilidir. Kayıpların ve israfların azaltılması için bilgi seviyesi yüksek, otonomi bilincine ulaşmış ve işletme hakkında bilgi sahibi çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Hibrit iş modeli, yalın üretim sisteminin kurulmasında ve geliştirilmesinde temel model olmuştur. Birçok iyileştirme modelleri yalın üretim modeli ile birlikte yürütülmektedir. Model içinde kullanılan araçlar çalışmanın uygulama kısmındaki çalışmaları kapsamaktadır. Yapılan araştırmada modelin iş sonuçlarına etkisi ölçülmüş sonuç olarak motive olmuş çalışanın iş süreçlerine sıkı bir şekilde bağlı olduğunu tespit edilmiştir.

Şekil 5: Üretim Kayıpları Süreci

Kaynak: Şekil yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

TPM , Six Sigma , Yalın Üretim'i uygulayan şirketlerin deneyimi üretim akış süresinde %90 azalma, üretkenlikte %100 artış, stoklarda %80 azalma, ürün geliştirme süresinde dört misli hızlanma ve kapasitede %30 artış sağlanabildiğini göstermektedir. Ekonomik faydalar aşağıdaki gibidir.

Grafik 1: Tasarruf Oranları

Kaynak: McKinsey, Türkiye Verimlilik ve Büyüme Atılımının Gerçekleştirilmesi Raporu, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=mckinsey.raporu.pdf>. Erişim Tarihi: 11.02.2017

McKinsey Global Institute tarafından yapılan "Türkiye Verimlilik ve Büyüme Atılımının Gerçekleştirilmesi" araştırmasının bulgularına göre Türkiye'de tarım dışı ekonomide işgücü verimliliği ABD'nin %40'ı kadardır. Geleneksel firmalara göre 2,5 misli üretken olan modern firmalarda bile mevcut işgücü verimi, sektördeki en iyi ülkeye oranla %62 düzeyindedir. Ülkenin mevcut koşulları içinde yapılabilecek iyileştirmelerle kolaylıkla %95 düzeyine çıkarılabilir. İş gücü verimliliği ile kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) arasındaki güçlü korelasyon dikkate alındığında potansiyel verimlilik düzeyinin yakalanması ile 2015 yılında kişi başına GSYİH iki katına çıkarken, %30 oranında istihdam artışı sağlanması mümkün görünmektedir. (McKinsey, Türkiye Verimlilik ve Büyüme Atılımının Gerçekleştirilmesi Raporu)

2. Hibrit Modele Yönelik Uygulama

Bu çalışmanın amacı, iş özellikleri modelinde belirtilen değişkenlerin motivasyona etkisi ve bu etkilerin mavi yakalı çalışanlarda gözlemlenmesidir. Çalışmanın ana konusu olan “iş özerkliği” değişkeninin ayrı olarak incelenmesi, tüm değişkenlerin birbirine etkisi, ara değişken olarak “bağlılık” ve “stres” bu modele eklenmiştir.

Şekil 6: Model çerçevesi:



Bağımlı değişken	: Motivasyon
Bağımsız değişken	: Öz yeterlilik
Bağımsız değişken	: İş özellikleri
Ara bağımsız değişken	: Stres
Ara bağımsız değişken	: Bağlılık
Bağımlı değişken	: İş tatmini

2.1.Çalışmanın Örnekleme

Çalışmada iş özellikleri kuramının alt bileşenleri ve ara değişken olan stres ve bağlılık değişkenlerinin motivasyona ve iş çıktılarına etkisinin çeşitli Motivasyon ve Bağlılık modelleri uygulanan kurumlarda 479 mavi yakalı ve yan sanayi çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

2.2.Çalışmanın Modeli

Çalışmanın modeli hibrite dönüşen İş Özellikleri Kuramına dışardan etki eden bağlılık ve stres değişkenlerinin etkisinin motivasyona etkisini ölçmeyi hedeflemiştir. Motivasyon literatür araştırması sonucu ölçülen ile matematiksel sonuç olarak hesaplanan motivasyon indeksi karşılaştırılmıştır. Literatür; bağımsız değişkenlerin etkisi ile elde edilen içsel tepkiyi yansıtmaktadır

Matematiksel sonuç ile motivasyon indeksi en yakın olanın doğru sonucu vermelidir. Motivasyon indeksi büyük olan ile en düşük olana bakılarak geçerli olan veya geçersiz olan algoritma seçilir. Bu değerın < 40 tan küçük olmamalıdır. (100 'lük karşılaştırmaya göre kabul edilen geçerlilik).

2.3.Çalışmanın Hipotezleri

Günümüzde işletme yönetimi anlayışı, insan-merkez bir yapıya oturtulmuştur. İşletme içerisindeki insan kaynakları faktörünün göz önüne alınması, işletmelere pozitif geri dönüşler sağlamak ve verimliliği artırmaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında, temel olarak iş özellikleri kuramı çerçevesinde yapılandırılan ve Motivasyon ve Bağlılık uygulamalarından olan 5S, Toplam Verimli Yönetim (TPM), Üretim Mükemmelliği uygulamaları ile genişletilmiş yaklaşımların, işletmelerde oluşturacağı farkın ve çalışanlardaki iş özerkliği (otonomi), öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkiler ile bu değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin uygulamada oluşturduğu etkileri 479 mavi yakalı çalışan açısından araştırılmıştır.

Mavi yakalı personelin verimlilik ve performanslarını artırıcı faktörler sektör ve çalışanların niteliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Objektif değerlere yakın bir sonuç alabilmek için sektörler ve yöreler bazında araştırmaların yapılması gerekmektedir. Çalışmanın evren ve örneklem grubunun belirlenmesinde bu yaklaşım dikkate alınmış Tablo 1’de açıklanmaktadır:

Tablo 1. Çalışmanın Hipotezleri

	Hipotez Kodu ve İçeriği
H1	Görev çeşidi otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarını etkilemektedir.
H2	Görev süresi otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama puanlarını etkilemektedir.
H3	Otonomi öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık puanları ile ilişkilidir.
H4	Öz yeterlik iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ile bağımlı değişken motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
H5	Motivasyon ile bağımlı değişken olan uygulama arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.
H6	$(\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim} + \text{Örgütsel Bağlılık}) / 4 \times \text{İş Stresi} =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H7	$(\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim} + \text{Örgütsel Bağlılık} + \text{İş Stresi}) / 5 =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H8	$(\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim} + \text{Örgütsel Bağlılık}) / 4 \times 1/ \text{İş Stresi} =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H9	$((\text{Öz Yeterlik} + \text{Örgütsel Bağlılık}) / 2) \times \text{İş Stresi} \times \text{Öz Yeterlik} \times \text{Geribildirim} =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H10	$((\text{Otonomi} + \text{Öz Yeterlik} + \text{Geribildirim}) / 3) \times \text{İş Stresi} / \text{Örgütsel Bağlılık} =$ matematiksel motivasyon sonucu ile anket uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

3.4. Çalışmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma verilerinin toplanmasında, örnekleme yönteminden yararlanılmasından dolayı araştırmacının ulaşabildiği çalışanların denek grubunda yer alması, katılımın gönüllülük esasına göre gerçekleşmesi ve deneklerin mavi yakalı çalışanlardan oluşması surların fazlalığı, bayan seçeneğinin az olması çalışmanın en önemli kısıtlarıdır.

Ayrıca, denek olarak ankete katılımında bulunanların tümü Türkiye'nin en önde gelen kurumsallaşmış üretim pratiklerine sahip sanayi grupların içinden seçilmiş olması tüm üretim sektörü kapsamadığından çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Aslında, böyle bir seçimin sebebi, bu çalışanların sektörün öncü şirketlerinde çalışmasından dolayı sektörün en iyi şartlarda ve en kalifiye olarak çalıştığı varsayımdır. Dolayısıyla çalışmanın sonuçları hem belli bir dönem, yani günümüzle kısıtlandırılmış, hem belli bir çalışan profilini, yani mavi yakalı çalışanın resmini yansıtmıştır.

Sektör olarak üretim sektörünün seçilmesi ve sektörün yenilikçi yaklaşımlarıyla bilinen gruplarının tercih edilmiş olması da belli kısıtlama getirmiştir. Yani araştırma, günümüz sanayisinde mavi yakalının çalışmasına vesile olan iç ve dış etmenlerin durumunu resmetmektedir. Zamanla çalışanların davranışları yöneticilerin yaklaşımlarına bağlı olarak pekâlâ değişime uğrayabilir.

Çalışmanın varsayımlarından biri, verilere ulaşmak için kullanılan anket yönteminin bu araştırma için en uygun yöntem olduğudur. Araştırmaya katılan tüm deneklerin anket formunda yer alan ifade ve soruları aynı şekilde algıladıkları, bu ifade ve sorulara kasıtlı olarak yanıltıcı cevaplar vermediği varsayılmıştır.

Ayrıca, anket formlarından elde edilen verilerin analizinde kullanılan yöntemlerin, araştırma amacına en uygun yöntemler olduğu varsayılmıştır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve 5'li Likert tipi anket kullanılmıştır. Araştırmada yararlanılan anket formu; demografik bilgilerle birlikte yedi ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; uygulanan yöntem (Motivasyon ve Bağlılık uygulaması) öz yeterlik, iş özerkliği, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş stresi, geribildirim şeklindedir.

Çalışma kapsamında 5'li Likert tipi ölçekleme kullanılarak geliştirilen İÖÖ (İş Özellikleri Ölçeği) ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacılar tarafından ön denemede 660, gerçek uygulama da 479 katılımcı ile gerçekleştirilmiş, taslak halinde iken 152 olan madde sayısı geçerlik, güvenilirlik ve faktör analizi sonrasında 120 soruda sabitlenmiştir. İÖÖ'nin iç tutarlılık katsayısı (C_{α}) 0,974 olarak bulunmuş, ölçeğin yedi faktörlü olduğu belirlenmiş ve yedi faktörlü bu yapının toplam varyansın % 86,660'ını açıkladığı görülmüştür.

Tablo 2: Model Sonuç Korelasyonları

		Korelasyonlar ^c					
		Motivasyon	H6	H7	H8	H9	H10
Motivasyon	Pearson Correlation	1	,880**	,945**	,179**	,874**	,762**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
H6	Pearson Correlation	,880**	1	,962**	-,156**	,979**	,945**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000
H7	Pearson Correlation	,945**	,962**	1	,102*	,965**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,026	,000	,000
H8	Pearson Correlation	,179**	-,156**	,102*	1	-,037	-,370**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,026		,418	,000
H9	Pearson Correlation	,874**	,979**	,965**	-,037	1	,893**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,418		,000
H10	Pearson Correlation	,762**	,945**	,852**	-,370**	,893**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
** . Korelasyon 0.01 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.							
* . Korelasyon 0.05 düzeyinde (2-tailed) önemlidir.							
c. Listwise N=479							

SONUÇ

Veriler; çalışma kapsamında geliştirilen 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüş olup; ölçek; otonomi, öz yeterlik, iş stresi, geribildirim, motivasyon, örgütsel bağlılık ve deneysel uygulama şeklinde 7 faktörden oluşmaktadır. İş özellikleri kuramı kapsamında birbirinden etkilenen tüm değişkenler göz önüne alınarak gerçekleştirilen bu çalışma daha önce gerçekleştirilen ve daha az faktörlü açıklamaları hem doğrulamakta hem de ölçeğin, iş özellikleri modelinin %86'sını açıklaması açısından yeni ve bütüncü bir yaklaşım sunmaktadır.

Sonuç olarak, iş özerkliği ile iş çıktılar (motivasyon, iş performansı, iş memnuniyeti ve iş stresi) faktörleri arasında öz yeterlik dengeleyici ve doğru orantılı bir ara değişkendir. Deci ve Ryan (2000), motivasyon sağlamada gereken psikolojik ihtiyaçların; Otonomi, iletişim ve yetkinlik olduğunu belirtmişler ve özerkliğin bu üç temel psikolojik ihtiyaç arasında en önemlisi olduğunu belirtmişlerdir. Literatür çalışmaları; çalışanların iş özerkliğinin, öz yeterliklerini arttırdığını belirtmektedir.

İş özerkliği yüksek kişilerin; kendi bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını kullanma kabiliyetlerinin yüksek olması, başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bandura'ya (1997) göre; yüksek öz yeterliğe sahip kişiler, negatif deneyimler ve sınırlamalardan uzaktır. Bununla birlikte, yüksek öz yeterliğe sahip bireylerin; seçimlerini, amaçlarını, duygusal tepkilerini ve performansını olumlu yönde etkilemesi sebebi ile motivasyon artışını sağladığı bildirilmiştir (Gist, Mitchell; 1992). Bunun zıddı olarak düşük öz yeterliğe sahip çalışanlar; iş hayatlarını daha zorlayıcı görmekte, çabuk vazgeçmektedirler. Bireylerin iş memnuniyetleri de kendilerine olan güvenleri ile artmakta, böylece işlerini severek ve pozitif şekilde tamamlayabilmektedirler.

Bu sebeple yüksek iş özerkliğine dayanan iş planları; çalışanların performanslarını ve iş memnuniyetlerini olumlu yönde etkilemekte, öz yeterlikle de iş stresleri azalmaktadır. Bu bağlamda, düşük iş özerkliğine sahip çalışanların iş streslerinin yüksek, yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların ise iş streslerinin düşük olduğunu belirtilmektedir (Elsass, Veiga, 1997). Yapılan çalışmalarda; yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların performanslarının yüksek olduğu vurgulanmıştır (Wang, Netemeyer, 2002; DeCarlo, Agarwal, 1999). Bununla birlikte öz yeterliğin, iş memnuniyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu Cohrs vd., (2006) tarafından da bildirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar, iş performansı ve iş memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu belirtmekte birisinin artışı, diğersinin artışı sağlanmaktadır. Bununla birlikte, bu ikisi arasındaki ilişkiye diğers değişkenlerde etki edebilmektedir.

Kaynakça

- AŞAN, Ö.: (2001), “*Motivasyon*”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara, 247, 225-255, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der88m5.pdf>, 21 Ocak 2015).
- BALTAŞ, A.: (2010), “*Türk Kültüründe Yönetmek*”, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BANDURA, A.: (1977), “*Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*”, Psychological Review, 1977, Cilt 34, Sayı 3, 191-215, <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1977PR.pdf> (20 Ocak 2015).
- COHRS, J.C., Abele, A.E., Dette, D.E.: (2006), “*Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals*”, The Journal of Psychology. Cilt 140(4); 363-395.
- DECARLO, T.E., Agarwal, S.: (1999), “*Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons*”, Industrial Marketing Management. 28; 51-62.
- DECI, E.L., Ryan, R.M.: (2000), “*The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior*”, Psychological Inquiry, 11, 227-268.
- ELSASS, P.M., Veiga, J.F.: (1997), “*Job Control and Job Strain: A Test of Three Models*”, Journal of Occupational Health Psychology. 2(3); 195-211.
- GIST, M.E., Mitchell, T.R.: (1992), “*Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability*”, Academy of Management Review, 17(2); 183-211.
- MCKINSEY, Türkiye Verimlilik ve Büyüme Atılımının Gerçekleştirilmesi Raporu, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=mckinsey.raporu.pdf>. Erişim Tarihi: 11.02.2017
- MEDCOF, J.W., Hausdorf, P.A.: (1995), “*Instruments to Measure Opportunities to Satisfy Needs, and Degree of Satisfaction of Needs, in the Workplace*”, Cilt 68, Sayı 3, 193-208, Eylül 1995.

- ŞENYİĞİT, G.: (2004), “*Çalışma Hayatında Stres*”, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM yayını, Temmuz 2004, 104.
- UTAŞ, T.: (2001), “*Yalın Üretimde Toplam Verimli Yönetim ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, İşletme Fakültesi Üretim Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2001.
- WANG, G., Netemeyer, R.: (2002), “*The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self efficacy and Performance*”, Journal of The Academy of Marketing Science. 30(3); 217-228.