

ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ VE SONRASINDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON ARAÇLARINI ALGILAMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin KILINÇ GÜVEN
SELCUK ÜNİVERSİTESİ
BEYSEHIR ALİ AKKANAT MESLEK YÜKSEK OKULU
Öğr.Gör.
yasemin.kilinc.guven@hotmail.com

Özet

Çalışmanın amacı ; işgörenlerden daha fazla yaralanabilmek için onların hangi faktörler tarafında ve nasıl motive olduklarını araştırmaktır. Çalışmanın uygulama kısmı ile de Seydişehir’de faaliyette bulunan alüminyum işletmesindeki işgörenlerin önemsedikleri teşvik araçları belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu uygulama özelleştirme öncesi ve sonrası olarak iki kez tekrarlanmıştır. Bu şekilde yapılan anketlerle önemsedikleri teşvik araçları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Daha etkili ve verimli çalışabilecekleri teşvik faktörlerinin neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak özelleştirme sonrasında bu durumun çalışan beklentisinde ve motivasyon faktörlerinin etkinliğinde fark yaratıp yaratmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Özelleştirme, Çalışanlar

Alan Tanımı: Motivasyon (İnsan Kaynakları Yönetimi)

A RESEARCH ON WORKERS’ UNDERSTANDING THE MEANS OF MOTIVATION BEFORE AND AFTER THE PRIVATIZATION

Abstract

The aim of this study is to investigate how our workers are motivated and which factors motivate them to benefit from them more effectively. In the application part of our study, the means of motivation belonging to workers at Seydisehir Aluminum Business which is just in operation have been tried to be determined. The application mentioned above has been repeated twice before and after the privatization. By this way, the means of motivation which are considered important have been mutually examined. The motivation factors which the workers can work with in a more effective and productive way have been tried to be revealed.

Finally, it is tried to be found out whether this situation made any difference both in workers' expectations and motivation factors after privatization.

Keywords: *Motivation, Privatization, Workers*

Motivation (Human Resources Management)

JEL Code: M12

1. GİRİŞ

Başkaları vasıtasıyla iş görme olgusu karşımıza yönetim faaliyetlerini çıkarmaktadır. Yönetici, amaçlarına başkaları vasıtasıyla diğer bir deyimle iş görenler vasıtasıyla ulaşmaktadır. Yönetimin etkin olabilmesi iş görenlerin fiziki, zihinsel ve gönül gücünü daha fazla üretim sürecine katabilmesiyle mümkündür. Bu durum ise ancak motivasyon ile sağlanabilir.

Bu çalışmada, önce konuyla ilgili olarak teorik bilgiler verilmiş ardından Seydisehir'de faaliyette bulunan alüminyum işletmesindeki iş görenlerle ilk kez 2004 (özelleştirme öncesi) ikinci kez 2012(özelleştirme sonrası) de yapılan anket çalışması bulgularının bir kısmı özet şekilde bu paylaşılmıştır.

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir (Stress,1975:5). Ayrıca İngilizce ve Fransızca "motive" sözcüğünden türetilen bu kavram, Türkçe'de güdülenme isteklendirme anlamlarına gelmektedir (Eroğlu,1984:6). Güdü, saik

gibi kelimeler motivasyonla eş anlamlıdır. GÜDÜ, saik kelimeleri ise hareket meydana getiren, harekete ait, hareket kuvveti anlamlarına gelmektedir (Aytek,1974:45). Öyleyse hareket boyutuyla ele alınan motivasyon, bireylerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek harekete geçirmek üzere teşvik edilmeleri demektir (Yozgat,1992:216). Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır (Arık,1996:2). Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır (Dunn and Stephens,1972:11).

Birey açısından motivasyon, kişisel ihtiyaçların karşılanmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreleri kapsamaktadır (Dicle,1984:2). Örgütsel açıdan ise motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini, görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmaların tümü anlamını taşır. Bir başka tanıma göre ise motivasyon, cereyan etmekte olan davranışın, şiddeti, kalitesi ve yönünde meydana gelen değişimlerden sorumlu içsel ve dışsal şartlarla ilgili bir kavramdır (Jones,1962:19).

Bireyi bir şey yapmak için zorlayabilirsiniz. Fakat o bireyi bu işi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyonda içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür (Hagemenn,1997:7). Temel motivasyon yapıları; Duygusal motivasyon yapısı, Geleneksel motivasyon yapısı,Değer sistemlerine dayalı motivasyon yapısı, Amaçlara dayalı motivasyon yapısı olarakta sınıflanabilir(Erkan,1995:31).

2. MOTİVASYON ARAÇLARI

2.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

Sosyal ve ekonomik sorunların henüz çözememiş gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için gelir ve güvence en öncelikli hususlardır. Bu sebeple işletmelerde çalışanları motive etmede en önemli motivasyon teknikleri ekonomik yarar sağlayanlardır. Sosyo-ekonomik teknikleri **güvenlik, ödüller, ücret** olmak üzere üç kısma ayırarak inceleyebiliriz.

2.1.1.Güvenlik:Toplumsal yaşamanın sonucu olarak her insan gereksinimlerini ortaklaşa karşılıklı yarar sağlamak şeklinde gidermek durumunda kalmaktadır. Korunma, bağımlı olma, korku, sosyal yapı, düzen, yasa ve sınırlamalar kişinin

güven gereksinimlerini doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır(Kaynak,1990:117). Çalışanı **Daimi İş Güvencesi** (Adal,1981:6), **Sosyal Güvenlik** ve bir de **Özgüven ve Çevresel Güven** ile motive etmek mümkündür(Sönmez,1982:76)

2.1.2 Ödüller:Ödül sistemi psikolojinin temel ilkelerinden birine dayanmaktadır.“Ödüllendirilen eylem ve davranışlar yinelenir” ilkesi, psikolojinin temel ilkelerinden biridir. Üstün başarı, örnek davranışların yinelenmesi ve böylece çalışanların özendirilmesi isleniyorsa, bu tür eylem ve davranışların ödüllendirilmesi gerekir(Başaran,1982:139)İki şekilde olabilir; **Ekonomik Ödüller**(Tutum,1979:186) ve **Saygınlık Ödülleri** (İncir,1990:28) Her ne kadar ekonomik teknikler ön planda olsalar da yapılan bazı araştırmalar ekonomik güvenliği garantilemiş çalışanlarda bir takım manevi özendiricilerin de önemli rol oynadığını göstermiştir. (Yener,1991:30) Saygınlık ödüllerinin kapsamında, takdirname, madalya, nişan gibi çalışanın taşıyabileceği belgeler, protokolda ön sıraya geçirilme gibi durumlar, örgütte daha iyi, rahat ortamı olan yerde çalışma gibi uygulamalarda yer almaktadırlar. İşletme başarısını sağlaması açısından saygınlık ödülleri, çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayabilmekte ve verimliliğini yükseltebilmektedir(Başaran,1985:177)

2.1.3 Gelir (Ücret):Çalışan için toplum şartlarına uygun olarak hayatını devam ettirebilmede en önemli gelir kaynağı ücrettir. Gelir, en genel tanımı ile çalışan bir kişinin bedenen ve fikren ortaya koyduğu emeğin karşılığıdır.Ayrıca iş imkanı kısıtlı olan ülkelerde gelirin en etkili motivasyon tekniği olduğu bilinmektedir(Sancar,1996:45). Bazan para diğer gereksinimlerin tatmininde de rol oynar. Örneğin yüksek gelir bir statü simgesi olabilir(Can,Tecer,1978:204).Çalışanın gelirle motivasyonu **Gelir Artışı ve Azalışı** ile olabileceği gibi (Sönmez,1981:83 ile Ayaz,1989:23) teşvik etme ve performans arttırmayı amaçlayan **Ücret Sistemleri** ile de olabilir(Zaim,1986:252)

2.2.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanın başarısını arttıran ve işine motive eden sadece ekonomik nitelikli teknikler değildir. Bunun yanında çalışmanı motive eden örgütsel ve yönetmel teknikler de bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla:

2.2.1. Mesleki Eğitim ve Terfi Etme:Kişinin mesleğiyle ilgili eğitim ve tecrübesi, onun iş başarısını önemli ölçüde etkileyebileceği gibi, motive olmasında da aynı derecede etkili olmaktadır. Sistemleri kurulmuş ve buna göre uygun elemanların yerlerine yerleştirildikleri bir kurumda, en önemli husus bu

insan kaynağının gelişen teknik ve çalışma yöntemlerine uyacak şekilde devamlı olarak eğitilmesidir(Garih,1991:133)

2.2.2.Çalışma Ortamı ve Koşulları:İşletmelerde çalışanları psikolojik olarak etkileyen etkenlerden biri de çalışma ortamı ve şanlarıdır. Çalışma ortamı, kişinin çalıştığı ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir(Eker,1985:128)

2.2.3.Örgütsel Disiplinin Sağlanması:İşletmelerde örgütsel disiplinin sağlanması kamu özel işletmelerde önemli bir sorundur. İşletmenin başarılı olabilme koşullarından birisi de, işyerindeki davranışların son derece güvenilebilir ve hareket biçimleri çok önceden belirlenmiş tasan ve politikalara çok uygun olmasıdır. İyi işletmeciliğin sağlanması İşletmenin çağdaş gelişmelere uygun olarak geliştirilmesi işletmelerde düzenli davranışlarını netice verecek bir disiplin sisteminin kurulmasına bağlıdır(Bingöl,1990:27)

2.2.4.İşin Cazipleştirilmesi:Günümüzde işin kendisinin değişmez kabul edilip çalışanları motive ederek davranış ve tutumlarını değiştirerek kişiyle İşi arasında uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerini son yıllarda hem işin içeriğinin hem de işi yapan kişinin sürekli geliştirilmesini amaçlayan iş dizaynı kavramı almıştır.Sık kullanılan örnekleri şöyledir(Uyargil,1985:89-92);-Dönüşümlü çalışma olanağı,-İş olanaklarını zenginleştirme,-Sosyal nitelikli iş

2.2.5.Etkin Haberleşme Sistemi:Çalışanlara işletmedeki görev ve sorumlulukları kendilerine niçin gereksinim duyulduğu ve işletme için önemli olduklarının açıklanması gerekir. Bir işyerinde tüm çalışanların kişisel basanlarının belirli bir konudaki işin, amaca uygun bir şekilde sonuçlandırılabilmesine bağlı bulunduğu artık herkesçe kabul edilen bir gerçektir(İncir,1987:32)

2.2.6.Yönetmel Katılım:Katılım, fertleri bütünleştirerek, kendi uğraşlarıyla ilgili olarak onaya çıkan sorunlarla ve yapıcı fikirlerle ilgili olarak görüş belirterek katılmasını sağlayan bir yönetim sürecidir(Akkuş,1990:28) Zamanının büyük bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren insanı, işinde daha verimli ve etken, duruma getirmek ona çalıştığı yerde kendine olan gerekliliği anlatabilmek için yönetsel ve ekonomik olarak bazı yetki ve hakların verilmesi gerekir.

2.2.7.Grupsal ve Sendikal Faaliyetler:Sosyal alanlarda gelişmelerin olmasıyla çalışan kişiler bir yere bağlanmak, bir şeye ait olmak hususunda kuvvetli bir gereksinim duymaya başladılar. Grupsal ve sendikal faaliyetler çalışanların bu

yalnızlık hislerini ortadan kaldırıp birlikte hak arama gereksinimi sonucu gelişmiş sosyal yapılardır(Bingöl,1996,:96)

2.3. Psiko Sosyal Araçlar

Genellikle işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür teknikler son zamanlarda varlığını hissettirmeye başlamışlardır. Bu teknikler ekonomik sorunların önemli ölçüde çözümlenmiş ülkeler için İşletme başarısı açısından motive edici olabilirler. Ayrıca kısmen ekonomik sorunları aşmış çalışanlar için dikkate değer olmaktadır.

2.3.1.Rehberlik Faaliyetleri:Çalışanlar gerek sosyal hayatlarında gerekse çalışma hayatlarında çeşitli sorunlar ve baskılar ile karşılaşır. Çalışanlar üzerinde önemli derecede etkili olan bu durum kişinin verimi ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. İşte rehberlik faaliyetleri bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek amacıyla gütmedirler(Tannenbaum,1978:103)

2.3.2.Kişisel Özerklik Verme (yetki Devretme):Üstlerin, yetkilerinin bir kısmını sorumluluk olarak astlarına vermelerine yetki devri denir. İşletme başarısı açısından ele alacak olursak; yetki devri çalışmada, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini tatmin edeceğinden önemli bir motivasyon tekniğidir(Hicks,1981:175)

2.3.3.Özel Yaşam Alternatifleri Sunma:İşletmede çalışanların işletme dışında geçirdikleri vakitlerde eğlenmek, dinlenmek veya sosyal aktivitelere katılmak isterler. Önemli olan kişilerin sosyal ve psikolojik yapılarına uygun faaliyetlerle motive edilmeleridir(Yener,1989:38)

2.3.4.Kişisel Konuma Önem Verme:Çalışanların kabiliyetlerinden etkin olarak yararlanmanın yollarından biride ollara çeşidi konumlar vermektir. İşletmede çalışanın başarısı üzerinde konumun önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar genelde örgütte konum kazanmak İsterler ve yüksek konumlu görevlerde bulunmaktan hoşlanırlar(Can,Tecer,1978:211)

3. ETİ ALÜMİNYUM A.Ş. UYGULAMASI VE SONUÇ

Araştırmanın Amacı:Motivasyon konusunda çıkış noktası insan gereksinimleridir. Bu düşünceden hareket ederek araştırmamızda özendirici tekniklerin insan gereksinimlerini doyurma ilişkisini kurmaya çalıştık. Bu yolla çalışanların gereksinimlerini karşılamada ve dolayısıyla motivasyonda önemli olan özendiricileri tespit etmeye çalıştık.Çalışma esasen ilk kez 2004 yılında bir

yüksek lisans tezi kapsamında bir kamu işletmesinin çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmalarının 2012 yılında yine aynı işletmede fakat bu kez özelleştirme sonrasında tekrarlanması ile oluşturulmuştur. Merak edilen konu ortaya atılan hipotezlerden çok çalışanların motivasyon araçlarını önemseme durumlarında önemli bir değişim olup olmadığıdır. Bize verilen sayfa sayısının sınırlı olması nedeni ile araştırma hakkında çok kısa bilgi verip sonuç ve önerilere geçmeyi uygun buluyorum. **Araştırmanın Kapsamı:** Araştırma Eti Alüminyum A.Ş. işletmesinde 2004 (185 çalışan) ve 2012 (80 çalışan) olmak üzere iki kez yapılmıştır. ilki ikincisine göre daha kapsamlıdır ve özelleştirme sonrası işletmeden beklenen destek alınamamıştır. Kısmi tesadüf örnekleme metodu kullanılmıştır. **Araştırmanın Yöntemi:** Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır ve elde edilen veriler SPSS tekniği ile analiz edilerek özellikle “Çalışanlar için özendirici teknik ve araçların önem dereceleri (sıralaması) nasıldır? Sorusuna yanıt aranmıştır. **Araştırmanın Sınırlılığı:** Araştırma Eti Alüminyum A.Ş.’nin Seydişehir Fabrikası ile sınırlıdır. Araştırmada elde edilen bulguların geçerliliği ve güvenilirliği, örneklerin yapısı ve veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirliği ile sınırlıdır. **Araştırmanın Varsayımları:** *Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyon araçlarını önemseme dereceleri arasında bir ilişki vardır.* Çalışanların yaşları ile motivasyon araçlarını önemseme dereceleri arasında bir ilişki vardır.* Çalışanların öğrenim durumları ile motivasyon araçlarını önemseme dereceleri arasında bir ilişki vardır.* Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile motivasyon araçlarını önemseme dereceleri arasında bir ilişki vardır.* Çalışanlar arasında en fazla önemsenen teşvik aracı gelir düzeyidir. Bu tezlerin hepsi tek tek test edilmiş fakat makalede anketin tekrarlanması sebebi olan “**Çalışanlar için özendirici teknik ve araçların önem sırasında bir değişiklik olup olmadığı**” sonuç olarak sizinle paylaşılmıştır.

Aşağıda ankette deneklere sorulan sorular ve bunlara ait “Çok Fazla” yanıtı alma dereceleri önce 2004 sonra 2012 yılı itibari ile verilmiştir. Her bir soru anlaşıldığı gibi farklı bir gereksinimin çalışan tarafından toplam önemseme derecesini ortaya koyarak aynı zamanda bu gereksimi karşılamada kullanacak motivasyon aracını hatırlatmaktadır.

**Fizyolojik ve
Güvenlik İhtiyacı**

- İş güvencesi sizini için ne kadar önemlidir %70 - %75
- Sosyal Güvenlik kurumuna bağlı olmak sizin için ne kadar önemlidir. %76 - %78
- İşinizde elde ettiğiniz gelir sizin için ne ölçüde önemlidir. %64 - %70
- İş yerinizdeki çalışma ortamı ve şartları sizin için ne kadar önemli? %53 - %50

Ait Olma İhtiyacı

- İş arkadaşınızla olan ilişkileriniz sizin için ne ölçüde önemlidir? %59 - %55
- İşinizle ilgili kararlara katılmak sizin için ne kadar önemli? %38 - %30
- Yöneticilerinizle ilişkileriniz sizin için ne kadar önemli? %48 - %50
- Sendika olmak sizin için ne kadar önemli? %44 - %43

Saygınlık ihtiyacı

- Ödül ve takdir sizin için ne kadar önemli? %42 - %43
- Terfi imkanı sizin için ne kadar önemli? %35 - %38
- Belirli bir statüye sahip olmak sizin için ne kadar önemli? %36 - %40

**Kendini Gerçekleştirme
İhtiyacı**

- Mesleki amaçlı Eğitimler sizin için ne kadar önemli? %36 - %30
- Bağımsız düşünme ve çalışma olanakları sizin için ne kadar önemli? %34 - %32
- İşinizde kendi yöntemlerinizi kullanma özgürlüğü sizin için ne kadar önemli? % 7 - %7

Görüldüğü gibi çalışanların büyük bir kısmı Fizyolojik ve Güvenlik ihtiyaçlarını birinci sırada önemsemekteler ve maslow'un hiyerarşisini doğrulayan bir tablo çizmiştir. Ayrıca cevaplarda sekiz yıl öncesine göre çok büyük farklılık yoktur.

Fakat iş yeri tarafından motivasyon tekniklerinin önem derecesi değişkenler ışığında değerlendirilmelidir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, işletmenin olanaklarının ne durumda olduğunun iyi saplanması ve yaklaşımların bu kapsamda değerlendirilmesidir. Seçilecek teknik ve araçlar, motivasyonla ilgili uzun dönemli çalışmalar göz önünde bulundurularak seçilmelidirler. Motivasyonda kullanılacak teknik ve araçların belirlenip hazırlanması zaman ve sabır isteyen bir iştir.

KAYNAKLAR

Arık İsmail A. Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitabevi, İstanbul 1996

Ayaz Mehmet“ Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyonu” İzmir Ticaret Odası Dergisi, Yıl: 62, sayı: 5, İzmir 1989

Aytek Bintuğ , İşletmelerin Verimliliğinde Ücret ve Teşvik, A.İ.T.İ.A., Yay No:77 , Ankara 1974

Akkuş Ufuk, Yönetime Katılma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul 1990

Başaran İ.Ethem Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No: 111, Ankara. 1982

Başaran İ.Ethem Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No: 139, Ankara. 1985

Bingöl Dursun İş Yeri Disiplini ve Çalışma Barışı, Basisen Yayınları Yayın No:21,Özgün Matbaacılık, İstanbul 1990

Bingöl Dursun, Personel Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, Şubat, 1996

Dicle Ülkü-Dicle Atilla “İsteklendirme (Motivasyon)”Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt:1 Sayı.1

Can Halil-Tecer Meral İşletme Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Yayın No: 159 Doğan Basımevi, Ankara,1978

Dunn J.D.-Stephens C.E. Management of Personel Manpower management and Organizational Behaviour, New York,mc.Graw Hill Book Co.,1972

- Erkan Hüsni Ekonomi Sosyolojisi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, III. Baskı, İzmir, 1995
- Eroğlu Feyzullah “Motivasyon Teorisindeki Son Değişmeler ve erzurumda Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 1984
- Eren Erol “İşletmelde Çalışanların Güdülenmesi ve Teşvik Edilmesi” M.E.S.S.1986 Yılı Eğitim Seminerleri Eğitim Kitapları, Dizisi :13,Ekim,1987
- Garih Üzeyir Deneyimlerim I-II, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul,1991
- Hagemenn Glisa, Motivasyon El Kitabı, Çev: Göktuğ Akson, Rota yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1997
- Hi Cks Herbert G.- Gullett. Ray, Organizasyonları: Teori ve Davranış, (Çev: Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, Yayın No: 1, İstanbul, 1981
- İncir Gülten, “Güdülenme ve verimlilik ilişkisi” ,Verimlilik Dergisi, Cilt. 16, Sayı: 11, Kasım. 1987
- Sancar İdris, İşletmede Motivasyon ve İşdoym İlişkisi Uygulamadan Bir Örnek, M.Ü. S.B. E İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim-Org. Bilim dalı İstanbul, 1996
- Strees Richard M., Porter L.W. Motivation and Work Behavior, Mc Graw-Hill Series in Management, 1975
- Sönmez Fikret, Sosyal Psikoloji – Kapsam ve Temel Sorunlar, Acargil Matbaası, İzmir, 1982
- Sönmez Fikret, Beşeri İlişkiler, Ege üniversitesi İktisat Fakültesi Teksir Yayınları, Yayın No: 70, İzmir, 1981
- Tannenbaum Arnold S. İşletmelerde Sosyal Psikoloji, (Çev: Nilüfer Sağtürk), Ajans Türk Sanayi, Ankara, 1978
- Tutum Cahit, Personel Yönetim, T.O.D.A.İ.E. Yayın No: 179, Ankara, 1979
- Uyargil Cavide,“İşletmelerde Verim Arttırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri; İş Dizayını” MESS Eğitim Kitapları Dizisi: 8, MESS yayını, No: 95, İstanbul, 1985
- Yener Müberra – Bayraktar Meltem, Çalışkan Kadınların Boş Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri Verimlilik Dergisi, 1989/3
- Yener Ergun, “Güçlü Sendikacılık Açısından Diyaloğun Önemli ve Verimlilik”, Tekstil İşveren Dergisi, Sayı; 162 Ekim, 1991
- Yozgat Osman, İşletme Yöntemi, Beta yay., 8. Baskı, İstanbul 1992

Zaim Sebahattin, Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, 7. Baskı, İstanbul, 1986