

ÜRETİM İŞLETMELERİ AÇISINDAN İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE MOTİVASYON ARAÇLARINI ALGILAMA DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Arş. Gör. Hüseyin ALKIŞ

G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Özet

İşletmelerin temelini oluşturan kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynağı, amaç ve hedeflere ulaşılmasında belirleyici bir rol oynar. Bu nedenle işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için işgörenlerin devamlılıklarının sağlanması gerekmektedir. İşgören devamlılığını sağlayan önemli faktörlerden birisi de motivasyon araçlarıdır. İşgörenler motivasyon araçlarını algılama düzeylerine göre; fiziksel, zihinsel ve ruhsal güçlerini harekete geçirerek üretime katılırlar. Bu çalışmada işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama düzeyleri ile demografik özellikleri (yaş, statü, medeni durum vb.) arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, Sincan Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde elde edilen veriler t-testi, Anova ve F testi analizleri ile yorumlanmış ve işgörenlerin demografik özellikleri açısından motivasyon araçlarını algılama düzeylerinde farklılaşmaların olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören, motivasyon, motivasyon araçları

THE RELATION BETWEEN DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF EMPLOYEES AND THEIR PERCEPTION LEVEL OF MOTIVATIONAL INSTRUMENTS IN TERMS OF MANUFACTURING ESTABLISHMENTS

Abstract

Human resource, one of the fundamental sources of establishments, plays a decisive role in reaching the targets of establishments. Hence, in order to realize the objectives of establishments, continuity of the employees should be made certain. One of the important factors that enable this is motivational

instruments. Employees take part in production process by activating their physical, mental and psychological power according to their perception of motivational instruments. This study aims to determine the relation between the perception level of employees for motivational instruments and demographic characteristics (age, marital, status, ect...). The study was conducted among the employees working in the establishments located in Sincan Industrial Zone and data gathered were analyzed though t-test, ANOVA and F-test and it has been concluded that there is difference among the level of perception of motivational instruments in term of demographic characteristics.

Key Words: Employee, motivational, motivational instruments

Giriş

İşletmelerde yönetimin en temel amacı; üretimi verimli hale getirmek ve işgörenlerin başarılı olmalarına yardımcı olmaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 33). İşgörenlerin başarısında önemli rol oynayan motivasyon, örgütsel ve endüstriyel psikoloji konularının başında gelmektedir(Hodgson, 1997: 459). Son yıllarda ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, üretimde insan emeğinin gelişmiş otomatik ve elektronik makine ve teçhizat ile ikame edilmesine katkıda bulunmuştur. Buna bağlı olarak işletmeler faaliyette buldukları sektörlerde yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Rekabette başarılı olmak işgörenlerin etkili çalışmalarına bağlı olarak üretim maliyetlerinin düşürülmesi ve verimliliğin maksimum düzeye çıkarılmasına bağlıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için, işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

İşgörenleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen; düşünce, umut, inanç, istek, ihtiyaç ve korkularıdır. Öyleyse beşeri davranışlar bireylerin, inanç, arzu, ihtiyaç ve hatta korkularına göre şekillenmektedir. Bu özellikler işgörenlerin çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik sağlar(Eren,1998, s.398). Motivasyonun temel zorluğu, ayrı ayrı özelliklere sahip olan işgörenleri neyin, nasıl hareket geçirmekte ve devamlılık sağlamakta olduğunu belirlemektir. İşgören davranışlarını yönlendiren başarı, tanınma, sorumluluk vb. içsel faktörler olduğu gibi bireyin dışında gelişen, işletme yönetimi ve çevresiyle de ilişkili olan ücret, statü, güvenlik vb. dış çevresel faktörler de bulunmaktadır.

Motivasyon ile ilgili bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bu makale kapsamında hepsinden söz etmek mümkün değildir. Ancak konunun

önemi açısından bazıları ele alınmıştır. 1990 ile 1997 yılları arasında yönetim ve örgütsel davranış alanında motivasyon konusunda 200'den fazla çalışmanın yayınlanmış olduğu belirtilmiştir. "Sigorta şirketlerinde motivasyon araştırmalarının analizi" araştırmasında iletişimin ve dürüstlüğün yöneticiler için en önemli motivasyon faktörü olduğu ortaya konulmuştur (Williams ve Lankford, 2003: 87). Herzberg Çift Faktör Motivasyon Teorisinin Tayvan İnşaat Sektöründe test edilmesine dayanan araştırmada sorumluluk ve ilerleme imkânları iş tatmini sağlayan faktörler olarak ortaya çıkmıştır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333-341). Haber Çalışanlarının Motivasyonu ve bunun yaş ile ilişkisini ele alan çalışmada da genç ve kıdemliler arasında motivasyon faktörleri açısından farklılık olduğu görülmüştür. Genç işgörenler ilerleme, iş güvenliği ve yönetici davranışlarına önem verirken, kıdemi fazla olan işgörenler daha çok bağımsız çalışmaya önem vermişlerdir (Lord ve Farrington, 2006: .20-26). Kütüphane Yöneticileri Arasında Motivasyon ve İş Tatmini Stratejileri konusundaki çalışmada yöneticinin davranışları, diyalog, ve birlikte çalışma önemli motivasyon göstergesi olarak ortaya çıkmıştır (Pors ve Johannsen, 2002: 199-208).

1. Motivasyon ve Motivasyon Kavramının Gelişimi

1950 yılından beri yönetim ve örgütsel davranış alanında birçok motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler genel olarak iki temel kategoriye; içerik ve süreç teorileri olarak ayrılmaktadır. İçerik teorileri işgörenlerin kişisel ihtiyaçları üzerinde odaklanmaktadır. İşgörenlerin davranışlarını hareketlendiren ve durduran faktörlerin neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilerde, işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğu sorusuna cevap aramaktadır. İçerik teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1953), Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959), McClelland'in İhtiyaçlar Teorisi (1961) ve Alderfer'in ERG Existence Relatedness and Growth Approach (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme) Teorisi (1972)'dir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333; Bassett-Jones ve Lloyd, 2005: 930).

Süreç teorileri ise; işgörenlerin iş ortamında sergilemiş oldukları davranışlarının neden ve nasıl yaptıkları üzerinde odaklanmıştır. İşgörenlerin, iş yapma sürecinde birçok davranışı yapabilme imkânı varken neden bu davranışı tercih ettikleri üzerinde durmaktadır. Süreç teorileri; Adams'ın Eşitlik teorisi (1965), Vroom'un Beklenti teorisi (1964) ve Porter ve Lawler's Beklenti teorisi (1968) olarak sayılabilir (Robinson ve Decenzo, 2001: 54-57). Bu teorilerin dışında daha birçok teori bulunmaktadır. Ancak, yukarıda sayılanlar en çok bilinen teoriler oldukları için örnek olarak alınmıştır.

Motivasyon kavramı, işgörenlerin işe yaklaşımları ve bu yaklaşımı sürdürmeleri açısından önemlidir. Bu çok kolay bir durum değildir. Ancak işletme/yönetim açısında temel bir gerekliliktir(Blair, 1992: 220).

Motivasyon işgörenlerin özelliklerine, buldukları konuma ve işletmenin yapısına göre farklılık göstermektedir. Hatta bireyin özellikleri farklı zamanlarda bireyin motivasyonu üzerinde değişik şekilde etkisini gösterebilmektedir. Aynı özelliklere sahip ve aynı konumda bulunan bireyler de farklı şekilde motive olabilirler. İşletmenin yapısı (politikası, çalışma koşulları vb.) işgörenlerin motivasyonunu farklı şekilde etkilemektedir. Motivasyon kavramı incelenirken daha çok kişisel özellikler ve bu özelliklerin farklı zamanlardaki yansımaları üzerinde durulmaktadır(Robbinson, 1998: 168).

McGregor, Maslow, Herzberg ve diğer birçok araştırmacının geliştirdikleri teoriler, motivasyon ve motivasyon araçlarının işgören ve işletme üzerindeki etkisi hakkındadır(George, 2002: 1). Örgütsel davranış alanında motivasyon kavramı çok sıklıkla kullanılmaktadır. Bunun nedeni ise işletme yöneticilerinin işgören davranışlarını yönlendirmede ve kontrol altına almada motivasyon araçlarını çok sık kullanmalarındır. (George ve Jones, 2002: 181).

Motivasyon kavramı, Latince "to move" kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon, bireylerin beyninde var olan istek, enerji veya ilgiyi harekete dönüştürür(Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 190). Motivasyon, enerji ve davranışın bir fonksiyonudur (Wilson, 2004: 150)

George ve Jones (2002: 182) motivasyonu; bireyin örgüt içindeki davranış şeklini, gayret düzeyini ve zorluklar karşısında direnç düzeyini belirleyen içsel psikolojik güçler olarak tanımlanmıştır.

Eroğlu (1996: 247) ise; "Davranışa etki eden faktörleri uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanabilir" şeklinde ifade etmiştir.

Motivasyon kavramı, işgörenlerin sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması için önemli bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

2. Motivasyon Araçları

İnsanın bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünü, daha fazla üretim sürecine katmasını sağlamak yöneticiye bağlıdır. Yönetici, işgörenleri dinamik ve bütun gayretlerinin üretimde kullanabilmeleri için motive etmesi gerekir(Hicks,1972: 362).

Örgütlerde güdülemeyi sağlayan araç ve teknikler işgörenin kişiliği, yaşamdan beklentileri, eğitim düzeyi, örgüt içindeki konumu, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkısı dikkate alınarak seçilmektedir. Teşvik edicilerin etkinliği; kişilik özellikleri, toplumsal düzey, eğitim seviyesi, değer yargıları ve çevresel öğeler gibi değişkenlerle yakından ilgilidir (Gürüz ve Gürel,2006: 292)

Motivasyonun amacı; örgüte yeni eleman çekmek, var olan elemanları işletmede tutmak, işletmeye bağlılıklarını artırmak ve performanslarını yükseltmektir. İşletmenin kullandığı motivasyon araçları, çalışanların ihtiyaçları, talep ve beklentileri, yasal düzenlemeler, sendikalar, işgücü piyasasının durumu, ülkelerin ekonomik durumu, piyasada bulunan diğer işletmelerin işgören politikalarına ilişkin tavrı, işletmelerin büyüklüğü ve ödeme gücü ile bu konudaki strateji ve politikalarından etkilenmektedir.

Diğer yandan, yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır(Sabuncuoğlu 1986: 27). İş görenlere, hangi şartlarda hangi motivasyon araçlarını kullanması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip olan yöneticiler örgütsel bütünleşmeyi sağlamada ve çalışanların performansının arttırılmasında çok yüksek bir şansa sahip olmaktadır(Eroğlu,1996: 257).

İşletme yöneticileri işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için; psiko-sosyal, ekonomik, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kullanmaktadırlar (Silah, 2005: 109).

2.1. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları içerisinde psiko-sosyal araçların önemi büyüktür. Çoğu işletmelerde pek dikkate alınmayan bu tür araçlar son zamanlarda etkinliğini fazlaca hissettirmeye başlamıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insanın daha güzel ve daha rahat bir şekilde yaşam sürmesini amaçlamaktadır. Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Psiko-sosyal motivasyon araçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kuşlvan, 1999:60);

- Takdir Edilme
- Örgütsel Değerlere İnanmak
- Amaç Birliği
- Gelişme ve Başarı
- Geri Besleme
- Çalışmada Bağımsızlık

- Kararlara Katılma
- Adaletli Olmak
- Yetki ve Sorumluluk
- Ait Olma Duygusu
- Dürüstlük
- Değer ve Statü

2.2. Sosyal Çevre İle İlgili Motivasyon Araçları

Sosyal çevre ile ilgili araçları, motivasyon araçları içerisinde en önemlileri olarak görülmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır. Buna göre kendisini içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olarak hissetmek ister. Yöneticiler, kendi işletme yapılarına göre işgörenleri motive etmek için sosyal çevre ile ilgili aşağıdaki araçları kullanabilirler(Sapançalı, 1993:63). Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sosyal Faaliyetlere Katılmayı Sağlamak
- Özel Günlerde İşgöreni Hatırlamak
- Hizmet İçi Eğitim
- Sendikalaşma

2.3. Ekonomik Motivasyon Araçları

İşletmenin kuruluşu kadar işgörenlerin çalışma nedenini ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının, gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.

İşgörenin, korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik motivasyon araçları diğer araçlardan daha etkili olduğu iddia edenler bulunmaktadır(Ertürk, 2000: 73). Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Ücret
- Ekonomik Ödül
- Kâra Katılma
- Ayni Yardımlar

2.4. Fiziksel Çevre İle İlgili Motivasyon Araçları

Fiziksel çalışma ortamı maddi olarak çalışan kişinin iş gördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür. Çalışma ortamının sağlık, temizlik ve rahatlık

kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir. İşgörenin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, (aydınlatma ve ısıtma, müzik gibi) morali arttırıcı uygulamalar, çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan en önemli unsurlardır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışmanın temel koşuludur(Sapançalı,1993: 63).

Bununla birlikte, fazla özenilen "lüks" çalışma koşulları ise bazen ters etki yapabilir. İşletmelerin fiziksel yapılarının çok fazla gösterişli olması bazen de çalışanları gerçeklerden uzaklaştırmakta ve asli görev anlayışından sapmalar meydana geldiği görülmektedir(Sibson,1991: 110). İşletmenin fiziksel çevresini oluşturan ve işgörenlerin motive olup olmamalarında etkili olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz;

- Fiziki Çalışma Şartları
- İş Planlaması
- İş Genişletilmesi
- İletişim
- İş yerinde kullanılan Araç ve Gereçler
- İş Rotasyonu
- İş Zenginleştirme
- Esnek Zaman Uygulamalarıdır.

3. Metodoloji

Araştırmada, konuyla ilgili yazılı kaynakların değerlendirilmesinden sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların motivasyon araçlarını algılama konusundaki değerlendirmelerine ilişkin soruları kapsamaktadır. Anket soruları üçlü likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu seçilen örneklem grubuna uygulanmış ve elde edilen cevaplar veri tabanını oluşturmuştur.

Araştırma verileri önce SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) sistem programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Bu kütükte yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanarak, çeşitli istatistikî analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Verilerin analizi ile ilgili olarak aşağıdaki testler uygulanmıştır.

(i) Her soru için frekans tablosu düzenlenmiştir.

(ii) Araştırmamızdaki hipotezleri test edilmesinde t testi ve varyans analiz tekniği kullanılmıştır.

(iii) F testi sonucunda (H_1) hipotezi kabul edilirse farklılığın kaynağı olan düzeyleri belirlemek için çok sayıda test mevcuttur. Ancak bu araştırmada TUKEY testi kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Sincan Organize Sanayi Bölgesinde ağır iş makineleri alanında faaliyet gösteren üretim işletmelerinin tüm çalışanları oluşturmaktadır. Sincan Organize Sanayi Bölgesinde; bu alanda faaliyet gösteren 8 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerde ortalama 150'şer kişi çalışmaktadır.

Evreninin büyük olması sebebiyle ve hepsinden bilginin toplanması mümkün olamayacağından araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. İlgili literatürde, (Karasar, 1999; Arkan, 2004; Baş, 2001) konuya yönelik (örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına dair) çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde Yamane (2001) tarafından belirtilen örneklem formülü kullanılmıştır(Yamane, 2001, s.116–117). Örneklem formülü aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)B^2 + pq}$$

n= Örneklem Sayısı

N= Araştırmaya Konu Olan Küme Bütünlüğü

P= Araştırılan hususun olasılığı

q= 1-P

B= Katlanılabilir Hata Oranı

Z= Z tablosunda Sayısı (istenilen güven aralığında)

Buna göre istatistiksel işlemlerin yapılabilmesi için en az olması gereken 61 kişidir. Ancak, cevap almama, adres değişikliği ve ankete katılmak istememe gibi olasılıklar dikkate alınarak 350 anket işyerlerine teslim edilmiş olmasına rağmen, 120 anket tam olarak geri dönebilmiştir.

4. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama düzeylerinde demografik özelliklerin etkisini belirlemektir. Çalışma, işgörenlerin memnuniyetini ve verimliliğini artırmak için sunulacak motivasyon araçlarını belirlemede yönetime yardımcı olacaktır.

İşletmelerde, işgörenlerin daha verimli ve etkili çalışmaları için hangi motivasyon araçlarının kullanılması gerektiği konusunda bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Ancak uygulama alanı olarak seçilen bölgenin farklı olmasından dolayı bu özelliklerin etkisinin farklılık göstereceği düşünülmektedir. Araştırmanın amacında ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla H1 hipotezi kurulmuştur.

H₁: İşletmede çalışan işgörenlerin demografik özellikleri ile motivasyon araçları algılamaları arasında anlamlı ilişki vardır.

5. Araştırmanın Bulgu ve Yorumları

Tablo-1: Örneklem Profiline Sayısal ve Oransal Dağılımı

		%	n			%	n	
Cinsiyet	Bayan	6,7	8	Eğitim	İlk – orta	18,3	22	
	Bay	93,3	112		Lise	33,3	40	
Medeni Durum	Evli	78,3	94		M.Y.O.	21,7	26	
	Bekar	18,3	22		Fakülte	20,0	24	
	Boşanmış	3,3	4		Master-Dokt.	6,7	8	
Yaş	19-26	16,7	20		Kıdem	3 ve daha az	38,3	46
	27-34	31,7	38			4-6	23,3	28
	35-42	30,0	36			7-10	8,3	10
	43 ve üzeri	21,7	26	11-15		10,0	12	
Görev/ Unvan	İşçi	18,3	22	15 ve daha fazla		20,0	24	
	Usta başı	21,7	26					
	Şef	13,3	16					
	Bölüm müdürü	46,7	56					

Örneklem grubunun cinsiyet değişkenine göre dağılımlarına bakımında %6,7'si bayan, %93,3'ü erkeklerin katılmış olduğu görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre dağılımlarına bakımında ise % 78,3'ü evli, % 18,3'ü bekâr, % 3,3'ü boşanmış olanlardan oluştuğu görülmektedir.

Yaş değişkenine göre; % 16,7'si 19–26 yaşları arasında , % 31,7'si 27–34 yaşları arasında, % 30,0'ü 35–42 yaşları arasında, % 21,7'si ise 43 ve üzeri yaşlarından oluşmaktadır. İşgörenlerin kıdem yılı değişkenine göre; % 38,3'ü 3 ve daha az yıl çalışanlar, % 23,3'ü 4-6yıl çalışanlar, % 8,3'ünü 7–10 yıl çalışanlar, % 10,0'si 11-15 yıl çalışanlar ve % 20,0'si ile 15 ve daha fazla yıl çalışanlardan oluşmaktadır.

Örneklem grubunun eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında %18,3'ü ilk – orta, %33,3'ü lise, %21,7'si meslek yüksek okulu,% 20,0'si fakülte ve % 6,7'si ile master- doktora yapmış olanlardan oluştuğu;

Görev/unvan değişkenine göre ise %18,3'ü işçi, %21,7'si ustabaşı, % 13,3'nü şef ve % 46,7'si ile bölüm müdürlerin katılmış olduğu görülmektedir.

Tablo-2: Örneklem Grubunun Motivasyon İfadelerini Algılamalarının Dağılımı

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum veya Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum veya Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Başarılı personel, başarısından dolayı takdir edilmeli ve bütün personele bu durum duyurulmalıdır.	6 %5	4 %3	108 %92	118
Personele işleri konusunda sorumluluk vermek, onların çalışma isteklerini artırır	10 %8,3	-	110 %91,7	120
İşyerinde işgören sürekli sevmediği bir işe verilmekle karşı karşıya kalıyor	78 %67	18 %16	20 %17	116
Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlamaktayım	18 %18	18 %18	64 %64	100
İş ve işletmenin durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir	6 %5	8 %7	102 %88	116
İşyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılması sağlanmalıdır.	2 %2	12 %8	106 %90	120
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	-	2 %2	118 %98	120
Yaş günleri, bayram ve yılbaşı gibi özel günlerinde personel hediyeler verilmeli ve işyerinde küçük eğlenceler düzenlenmelidir	6 %5	8 %7	104 %88	118
Personele ulaşım imkânları sağlanmalıdır	2 %2	-	118 %98	120
Çalışanlara kira ya da lojman yardımı yapılmalıdır.	16 %13	26 %22	78 %65	120
Yaptığım işten aldığım ücret beni tatmin ediyor	52 %46	14 %12	50 %42	116
İşyerinin bulunduğu yöre (trafik, gürültü ver hava kirliliği gibi) dış çevre şartlarına uygundur	12 %10	10 %9	96 %83	118
İşletmenin verimliliğinin artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanmalıdır	4 %3,4	4 %3,4	110 %93,6	118

Örneklem grubunun motivasyon araçlarını algılamalarına ilişkin verdikleri cevaplar, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum ile katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerinin birleştirilmesi ile ilgili ortaya çıkan dağılım tablo-2'ye gösterilmiştir. Buna göre en fazla önemsedikleri motivasyon araçları; konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personele eğitim imkanlarının sunulması ve personele ulaşım imkânları sağlanması konusunda (%98), işletmenin verimliliğinin artırıcı

çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanması konusunda (%93) katıldıklarını görülmektedir.

Tablo-2'deki sonuçlar itibariyle, işgörenler için en önemli motivasyon araçlarının; ekonomik imkanlar, eğitim fırsatları ve başarının takdir edilmesi olduğunu göstermektedir.

Tablo-3: Örneklem Grubunun Görev/Unvan Faktörü Bakımından Motivasyon Aracının Algılamalarının Dağılımı

MOTİVASYON ARAÇLARI	F	ANLAMLIK DÜZEYİ	FARKLILIĞIN KAYNAĞI OLAN GRUPLAR
Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlamaktayım	4,889	,003	Bölüm müdürü ile ustabaşı
İşyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda Personelin karara katılmasını sağlamalıdır.	2,519	,061	Bölüm müdürü ile şef
İşyerinde herkesin yaptığı işi severek yaptığına inanıyorum	3,079	,019	İlk-Orta ile MYO Mezunu

Tablo 3'e göre görev/unvan faktörü bakımından işgörenler ödül alanın bir başarılı davranışı tekrarlama, işyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlaması ve işyerinde herkesin yaptığı işi severek yaptığına inanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur.

Farklılığın kaynağı olan gruplar 1. ifade de bölüm müdürü (ortalama: 3.3 katılıyorum) ile ustabaşı (ortalama: 4.4 kesinlikle katılıyorum) 2. ifade de bölüm müdürü (ortalama 4,00 katılıyorum) ile şef (ortalama: 4,75 kesinlikle katılıyorum) ve 3. ifade de bölüm müdürü (ortalama 2,3 katılmıyorum) ile şef (ortalama: 3,3 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir.

Tablo-4: Örneklem Grubunun Eğitim Faktörü Bakımından Motivasyon Aracının Algılamalarının Dağılımı

MOTİVASYON ARAÇLARI	F	ANLAMLIK DÜZEYİ	FARKLILIĞIN KAYNAĞI OLAN GRUPLAR
Çalışanlara kira ya da lojman yardımı yapılmalıdır	22,915	,024	İlk – orta ile fakülte Mezunu
İşletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve gereçlerinden yararlanmalıdır.	33,702	,007	Lise ile MYO Mezunu

Tablo 4'e göre eğitim faktörü bakımından çalışanlara kira ya da lojman yardımı yapılması ve işletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve gereçlerinden yararlanması konularında anlamlı

fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar ilk - orta (ortalama: 4,2 kesinlikle katılıyorum) ile fakülte (ortalama: 3,3 katılıyorum), lise (ortalama: 4,5 kesinlikle katılıyorum) ile meslek yüksek okulu (ortalama: 3,7 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir.

İşgörenlerin, eğitim düzeyleri arttıkça işletmenin sağlamış olduğu ek ekonomik faktörlere ilgi azalmaktadır. İlk-orta ile lise mezunları kesinlikle katılıyorum cevabı verirken, MYO ile fakülte mezunları katılmıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 5'e göre işgörenlerin kıdemleri ile işyerinde herkesin yaptığı işi severek yaptığına inanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 7-10 yıl (ortalama: 2,2 katılmıyorum) ile 15 yıl ve üzeri (4,1 katılıyorum), personele işleri konusunda sorumluluk vermek, onların çalışma isteğini artırması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 7-10 yıl (ortalama 2,2 katılmıyorum) ile 15 ve üzeri (4,1 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir, işyerinde sürekli sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalınması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 4-6 yıl (ortalama: 1,6 kesinlikle katılmıyorum) ile 15 ve üzeri (2,5 katılıyorum) ve 3 yıl ve daha az (ortalama:2,4 katılmıyorum) olarak tespit edilmiştir, ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama konusunda anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo-5: Örneklem Grubunun Kıdem Faktörü Bakımından Motivasyon Aracının Algılamalarının Dağılımı

MOTİVASYON ARAÇLARI	F	ANLAMLILIK DÜZEYİ	FARKLILIĞIN KAYNAĞI OLAN GRUPLAR
İşyerinde herkesin yaptığı işi severek yaptığına inanmıyorum	33,659	,009	7 –10 ile 15 ve üzeri yıllar
Personele işleri konusunda sorumluluk vermek, onların çalışma isteğini artırır	33,774	,006	11–15 ile 3 ve daha az, 4–6 ve 7–10 yıllar
İşyerinde sürekli sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalıyorum.	33,973	,006	15 ve üzeri, 3 ve daha az ile 4 – 6 yıllar
Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlamaktayım.	33,730	,007	7 –10 ile 3 ve daha az, 4–6 yıllar
İşyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlamalıdır.	44,016	,004	7 –10 ile 3 ve daha az 4–6 yıllar
Personele ulaşım imkânları sağlanmalıdır.	5,099	001	3 ve daha az ile 15 ve üzeri yıllar
Yaptığım işten altığım ücret beni tatmin ediyor	22,553	,043	4–6 ile 11–15 yıllar
İşletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanmalıdır.	33,921	005	3 ve daha az ile 11–15, 15 ve üzeri yıllar

Farklılığın kaynağı olan gruplar 7- 10 yıl (ortalama: 2,6 kararsızım) ile 3 yıl ve daha az (3,8 katılıyorum) ve 4-6 yıl (ortalama: 4,0 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir, İş ve işletme durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir konusunda anlamlı fark bulunmuştur, işyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 7-10 yıl (ortalama: 4,2 kesinlikle katılıyorum) ile 3 ve daha az (2,7 kararsızım), 4-6 (ortalama: 2,6 kararsızım) olarak tespit edilmiştir, personele ulaşım imkânları sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 3 yıl ve daha az (ortalama: 4,7 kesinlikle katılıyorum) ile 15 yıl ve üzeri (4,1 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir, yaptığım işten altığım ücret beni tatmin ediyor konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 4-6 yıl ortalama: 2,4 katılmıyorum) ile 11-15 (3,8 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir, işletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanmalıdır konusunda anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo-6: Örneklem Grubunun Yaş Bakımından Motivasyon Aracının Algılamalarının Dağılımı

MOTİVASYON ARAÇLARI	F	ANLAMLILIK DÜZEYİ	FARKLILIĞIN KAYNAĞI OLAN GRUPLAR
Başarılı personelin başarısından dolayı takdir edilmeli ve bu bütün personele bu durum duyurulmalıdır	5,274	,002	19-26 ile 27-34, 35-42
İşyerinde herkesin yaptığı işi severek yaptığına inanıyorum.	3,471	,018	35 - 42 ile 43 ve üzeri
İşyerinde sürekli sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalıyorum	2,877	,039	19-26 ile 35-42
Ödül aldığım bir başarılı davranışımı tekrarlamaktayım.	3,588	,017	27-34 ile 35-42, 43 ve üzeri
Kişisel amaçlarımız ile işletme amaçlarının uyumlu olduğuna inanıyorum.	12,414	,000	27-34 ile 35-42 ve 43 ve üzeri
İş ve işletmenin durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir.	4,839	,003	43 ve üzeri ile 19-26,27-34
İşyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlanmalıdır.	7,493	,000	19-26 ile 27-34, 35-42, 43 ve üzeri
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	3,027	,032	19-26 ile 43 ve üzeri
Personele ulaşım imkânları sağlanmalıdır.	5,274	,002	43 ve üzeri ile 19-26,27-34, 35-42
İşletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanmalıdır	4,742	,004	27-34 ile 35-42, 43 ve üzeri

Tabloya 6'ye göre işgörenlerin yaşları ile başarılı personelin başarısından dolayı takdir edilmesi ve bu bütün personele bu durum duyurulması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 19–26 yaşlarını (ortalama: 3,9 katılıyorum) ile 27–34 ve 35–42 yaşlarını (ortalama: 4,6 kesinlikle katılıyorum olarak tespit edilmiştir. İşyerinde herkesin yaptığı işi severek yaptığına inanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 35 – 42 yaşlarını (ortalama: 3,1 kararsızım) ile 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 2,3 katılmıyorum) olarak tespit edilmiştir. İşyerinde sürekli sevmediğim bir işe verilmekle karşı karşıya kalınması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 19–26 yaşlarını (ortalama: 2,8 kararsızım) ile 35-42 yaşlarını (ortalama: 1,9 kesinlikle katılmıyorum) olarak tespit edilmiştir. Çalışanın ödül aldığı başarılı bir davranışı tekrarlaması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 27–34 yaşlarını (ortalama: 4,2 kesinlikle katılıyorum) ile 35 – 42 yaşlarını (ortalama: 3,4 katılıyorum), 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 3,3 kararsızım) olarak tespit edilmiştir. Kişisel amaçlar ile işletme amaçlarının uyumluluğu konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 27–34 yaşlarını (ortalama: 2,3 katılmıyorum) ile 35–42 yaşlarını (ortalama: 3,8 katılıyorum), 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 3,1 kararsızım) olarak tespit edilmiştir. İş ve işletmenin durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 3,8 kararsızım) ile 19–26 yaşlarını (ortalama: 4,7 kesinlikle katılıyorum), 27–34 yaşlarını (ortalama: 4,4 kesinlikle katılıyorum) olarak tespit edilmiştir. İşyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlanması bakımından anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 19–26 yaşlarını (ortalama: 3,9 katılıyorum) ile 27–34 yaşlarını (ortalama: 4,6 kesinlikle katılıyorum), 35-42 yaşlarını (ortalama: 4,6 kesinlikle katılıyorum) olarak tespit edilmiştir. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 19–26 yaşlarını (ortalama: 4,9 kesinlikle katılıyorum) ile 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 4,1 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir. Personele ulaşım imkânları sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 4,0 katılıyorum) ile 19–26 yaşlarını (ortalama: 4,9 kesinlikle katılıyorum), 27–34 yaşlarını (ortalama: 4,6 kesinlikle katılıyorum), 35–42 yaşlarını (ortalama: 4,5 kesinlikle katılıyorum) olarak tespit edilmiştir. İşletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar 27–34 yaşlarını (ortalama: 4,5 kesinlikle katılıyorum) ile 35–42 yaşlarını (ortalama: 4,0 katılıyorum), 43 ve üzeri yaşlarını (ortalama: 4,0 katılıyorum) olarak tespit edilmiştir.

Tablo-7: Örnekleme Grubunun Medeni Durum Faktörü Bakımından Motivasyon Aracının Algılamalarının Dağılımı

MOTİVASYON ARAÇLARI	F	ANLAMLILIK DÜZEYİ	FARKLILIĞIN KAYNAĞI OLAN GRUPLAR
İş ve işletmenin durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir	5,536	,008	Evli ile boşanmış
İşyerinde kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlanmalıdır	9,497	,000	Evli ile Bekâr
Konularında uzman kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	5,088	,008	Evli ile Bekâr
Personel ulaşım imkânları sağlanmalıdır.	5,864	,004	Evli ile bekâr
Çalışanlara kira ya da lojman yardımı yapılmalıdır.	3,446	,035	Evli ile boşanmış
İşletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanmalıdır	4,137	,019	Evli ile bekâr

Tablo 7'de işgörenlerin medeni durumları ile motivasyon araçları arasındaki farklılığı göstermektedir. Tabloya göre kendi bölümü ile ilgili konularda personelin karara katılmasını sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar evli (ortalama: 4,1 katılıyorum) ile bekar (ortalama:4,8 kesinlikle katılıyorum) tespit edilmiştir. Konularında uzman kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar evli (ortalama: 4,1 katılıyorum) ile bekar (ortalama: 4,9 kesinlikle katılıyorum.) olarak tespit edilmiştir. Personel ulaşım imkanları sağlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar evli (ortalama: 4,1 katılıyorum) ile bekar (ortalama:4,9 kesinlikle katılıyorum) olarak tespit edilmiştir. Çalışanlara kira ya da lojman yardımı yapılması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar evli (ortalama:3,8 katılıyorum) ile boşanmış (ortalama: 2,5 kararsızım) olarak tespit edilmiştir. İşletmenin verimliliğini artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanması konusunda anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı olan gruplar evli (ortalama:4,1 katılıyorum) ile bekar (ortalama: 4,6 kesinlikle katılıyorum) olarak tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Gelişen yönetim anlayışı ve işletmecilik yaklaşımlarındaki değişmelere göre işgörenlerin işletmelerin yönetiminde önemli bir kaynak olarak kabul edildiği görülmektedir. İşgörenlerin devamlılıkları ve işletmede verimli olmaları

işletmenin kendi amaçlarını gerçekleştirmesi açısından işgörenlerin motivasyonun önemini ve gerekliliğini ortaya koymaktadır

Yönetim tarafında işgörenlerin motive edilmesinin, işletme üzerinde olumlu sonuçları olduğu bir gerçektir. Bu nedenle işgörenleri motive olmaları gerekliliği yanında, bu motivasyonun bir süreklilik arz ettiğini de yöneticilerin unutmaması gerekir. Sürekli değişen şartlara ve işgörenin demografik özelliklerindeki değişimlere bağlı olarak işgörelere yeni motivasyon araçlarının sunulması gerekmektedir.

Bu araştırmada işgörenlerin motivasyon araçlarını algılamalarına demografik faktörlerin etkisi araştırılmıştır. Araştırma verilerinden elde edilen sonuçlar hipotezleri desteklemektedir. Bu, daha önce yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlara ve literatüre de uygundur. İşgörenlerin motivasyon araçlarını algılamaları demografik özellikleri ile yakından ilgilidir.

Araştırma yapılan ağır iş makineleri üretim yapılan sektörde genellikle erkek işgörenlerin çalışmış olduğu bir alandır. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 93 gibi bir oranda erkeklerin olduğu görülmüştür. Eğitim açısından bakıldığında lise ve MYO düzeyinde olanların daha çok çalıştığı olduğu görülmüştür (%45). Sektör için meslek liselerin ve MYO okullarının çok önemli olduğu, bunların mutlaka yaygınlaştırılmasının gerekli olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama ile ilgili dikkat çeken en önemli unsurlar; konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personele eğitim fırsatları sunulması ve ulaşım imkânları sağlanması (%98) katıldıklarını, işletmenin verimliliğinin artırıcı çalışmalarda bulunan personele işletmenin araç ve imkânlarından yararlanması konusunda (%93) katıldıkları, başarılı personelin başarısından dolayı takdir edilmeli ve bütün personele bu durum duyurulması ve personele işleri konusunda sorumluluk vermek, onların çalışma isteklerini artırması konusunda (%92) katıldıkları görülmektedir. Ekonomik araçlar, eğitim ve başarının takdir edilmesi en önemli motivasyon araçları olduğunu görülmüştür. Birinci sırada hizmetçi eğitimin önemli olduğu, bu işgörenlerin gelişme için istekli oldukları görülmektedir. İkincisi de ulaşım imkanları bu da sanayi bölgesinin yerleşim alanlarından uzak olması nedeniyle işgörenlerin zamanında işte olmaları için önemlidir. Başarının takdir edilmesi, işgörenleri Ar-Ge çalışmalarına imkan verildiği takdirde onların motive olacakları bir gerçektir.

İşgörenlerin demografik özellikleri ile motivasyon araçlarını algılamaları düzeyinde önemli farkların olduğu da görülmüştür. İşletme yöneticileri

motivasyon araçlarını seçerken ve uygularken mutlaka işgörenlerin demografik özelliklerini göz önünde bulundurmaları gerekir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARIKAN, Rauf. (2004). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- BLAIR, G.M.(1992) "**The Human Factor**", *IEE Engineering Management Journal* , vol. 2, no. 5, s.. 219-223, Oct 1992.
- BASSETT-JONES, N. and LLOYD, G. (2005) Does Gerzberg's Motivation Theory have Staying Power?, **Journal of Management development**, 24 (10), 929-943.
- BAŞ, T. (2001). **Anket**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- EREN, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (8.Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- EROĞLU, F. (1996). **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- ERTÜRK, Müjdat, (2000), **Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları**, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi), Ankara.
- GEORGE, D. (2002). The Adverse and Positive Effects of Change on Employee Motivation Driven by New Information Systems Development in the Workplace. March 2002, www.livewiredg.myby.co.uk/portfallo.(14.9.2007)
- GEORGE, J.M. and JONES, G.R. (2002). **Organizational Behavior**, Third Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- GÜRÜZ, D.ve GÜREL, E, (2006).Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HICKS, H. G. (1972). **Örgütlerin Yönetimi** (Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin) Ankara:Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- HODGSON, W. (1997). **The IEEM Handbook of Organizational Behavior**, London: International Thomson Business Press.

Kamu-İş; C:10, S:2/2008

KARASAR, N. (1999). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, (9.Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KUŞLUVAN, Zeynep, (1994), “**Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları**” Human Resources, Temmuz – Ağustos Sayısı.

LORD VE FARRINGTON, (2006). Age-Related Differences in the Motivation of Knowledge Worker, **Engineering Management Journal**, Vol.:18No:3, s.: 20-26

JOHANNSEN, C.G., PORS, N.O. (2001), Library managers and management 2001: a new Danish survey, **The New Review of Information and Library Research**, 7.186-200.

ROBINSON, S.P. (1998). **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River.

ROBINSON, S.P. and DECENZO, D.A. (2001). **Management**, New Jersey: McGraw-Hill.

RUTHANKOON, R and OGUNLANA, S.O., (2003). Testing Herzberg’s Two-Factor Theory in The Thai Construction, **Engineering, Construction And Architectural Management**, 10(5), 333-341.

SABUNCUOĞLU, Z. (1986). **Örgütsel Davranış**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 10.

SAPANCALI, Faruk, (1993), “**Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınının, Sayı:4, Ankara.

SİBSON, E.B., (1991), **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**, (Çev: Sinan, İnci Artan) Çağdaş yönetim dizisi:1, İstanbul.

SİLAH, M. (2005), **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Seçkin Yayın Dağıtım

WILLIAMS, A. and LANKFORD, S. (2003). An Analysis of Work-Motivatoin Research in Leisure Services, **Journol of Parks & Recreation Adminidtration**, 15, 8-16.

WILSON, F. D. (2004). **Organizational Behaviour and Work**, Second Edition, New York: Oxford University Press Inc.

YAMANE, T. (2001). **Temel Örnekleme Yöntemleri**. (İngilizceden Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL). İstanbul: Literatür Yayıncılık.