

Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma

Evaluation of Motivation Factors: A Research in Ankara

Serdar TARAKÇIOĞLU

Gazi Üniversitesi
serdart@gazi.edu.tr

Alptekin SÖKMEN

Başkent Üniversitesi
asokmen@baskent.edu.tr

Yasin BOYLU

Gazi Üniversitesi
yasin@gazi.edu.tr

Özet

Ankara ilinde bir sağlık işletmesinde 123 büro işgöreni üzerinde *Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi Anketi* uygulanarak gerçekleştirilen bu araştırmada; hangi motivasyon araçlarının işgörenler üzerinde daha etkili olabileceği incelenmiştir. Uygulanan faktör analizi sonucunda, üç faktörün motivasyon araçlarını betimlediği ortaya konulmuştur. Söz konusu ölçekten anlamlı ve yararlı birtakım sonuçlar çıkarabilmek ve sağlık literatürüne katkı sağlayabilmek amacıyla, öncelikle ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmış, ifadelerle yönelik yüzde ve aritmetik ortalamalar incelenmiştir. Daha sonra, büro işgörenlerinin demografik grup ortalamaları ile motivasyon araçları arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla t testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda, cinsiyet ve eğitim durumu grupları arasında, motivasyon araçları kapsamında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, Sağlık İşletmeleri.

Abstract

The main objective of this study is to examine which motivation factors are meaningful for employees who work in chosen health firm in Ankara. Thinking that theoretical and practical study would be useful; by making a short literature search over motivation topic primarily theoretical part of the study was finished. After that empirical investigation is conducted in this field. This study aims to identify types of motivation factors by using Evaluation of Motivation Factors Survey. This survey is conducted on 123 employees who work in a health company in Ankara. By using the survey, this study aims to identify which factors may be more affective on employees according to their evaluation. The results of the exploratory factor analysis indicate that, there are three types of motivation factors.

Key Words: Motivation, Motivation Factors, Health Operations.

GİRİŞ

Gerek işgörenlerin, gerekse de yönetici ve işletme sahiplerinin karşılıklı olarak birtakım beklentileri bulunmaktadır. Yöneticilere düşen önemli görevlerden birisi de, bu beklentiler arasında iyi bir denge kurmaktır. Bu dengeyi kurarken, örgütün amaçlarını olduğu kadar işgörenlerin amaçlarını da tanımak gerekir. Bu amaçla da, öncelikli olarak işgörenleri işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin, daha sonra ise ne tür araçlarla daha etkin ve verimli olabileceklerinin incelenmesi gerekir.

Güdü veya motiv, davranışı belirli bir yöne doğru organize ettiği ve harekete geçirdiği kabul edilen iç şartları ifade etmek üzere kullanılmaktadır. *Motiv*, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak ifade edilir (Keskin, 2008). Bu nedenle tepkilerin seçimi ve bu tepkilerin gerçekleştirilmesindeki gayret, motiv tarafından belirlenir. Bir motiv, yön verici ve aktive edici unsurları içeren karmaşık bir yapı olarak da ifade edilebilir. Motivlerin özet olarak dört işlevi bulunmaktadır (Arık, 1996):

1. *Davranışları başlatma işlevi.* Organizmanın hareket haline geçmesi veya davranışlarındaki yön değişimini ifade eder.
2. *Davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin işlevi.* Harcanan eforun miktarına ve davranışların hızına, keskinliğine, miktarına işaret eder.
3. *Davranışlara yön verme işlevi.* Organizmanın harekete geçme sebebiyle belirli nesne-organizma-durum-davranış yani, belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi ifade eder.
4. *Devamı sağlama işlevi.* Belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine ve direncine işaret eder.

MOTİVASYON VE MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivler (Güdüler) oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir (Kaynak, 1990; Arık, 1996; Aşıkoğlu, 1996; Cüceloğlu, 1996; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Öztürk, 2002; Boddy, 2008):

- *İçgüdüler.* İçgüdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlardır. Motivlerden birisi olan içgüdü kavramının tartışmalı ve birçok davranışı açıklamada yetersiz oluşu, dürtü kavramını doğurmuştur. Dürtü (drive), gıda, su, oksijen, acı veren vb. olumsuzluklardan korunma gibi bedensel veya dokusal ihtiyaç hallerinin doğurduğu, temelde özel bir eğitimi gerektirmeyen yeme, içme, yoklama, eşleşme ve kaçma gibi hareket serilerini yapma eğilimini ifade eder.
- *Fizyolojik Motivler.* İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir.
- *Sosyal Motivler.* İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemidir. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynar.

- *Psikolojik Motivler.* Bu güdüler, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin, bir işi başarıma düşüncesi, bir şeye ilgi ve bir kişiye sevgi duyma, duygusal bir gereksinimdir.

Motivasyonun (güdüleme) İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup; psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru hareket etme, yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır (Çelebioğlu, 1990; O’Connor ve Carol, 1995; Onal, 1995; Aşıkoğlu, 1996; Bingöl, 1998; Eren, 2000). Motivasyon kelimesi, Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2000). Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri (Koçel, 2003) olarak tanımlanabileceği gibi, bir güdü etkisiyle amaca yönelme, harekete geçme ve süreklilik sağlama süreci (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995) olarak da tanımlanabilir. Özet olarak ifade etmek gerekirse *motivasyon*, çeşitli uyarıcıların etkisi ile kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır.

Araştırma konumuzu da oluşturan ve örgütlerde motivasyon üzerinde etkili olan, artırmada ve sürdürülmesinde kullanılan veya kullanılacak motivasyon araçları; (1) ekonomik, (2) psikolojik ve sosyal ile (3) örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç grup halinde aşağıdaki şekilde incelenebilir (Sapançalı, 1993; Aşıkoğlu 1996; Ersen, 1997; Gerçeker, 1998; Bingöl, 1998; Can, 1999; Eren, 2000; İncir, 2000; Ertürk, 2000; Yüksel, 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Silah, 2001; Robbins, 2001; Akat vd., 2002; Şimşek vd., 2003; Eren, 2003; Topaloğlu ve Koç, 2005; Robbins ve Coulter, 2009):

- Ekonomik Araçlar: Ücret Artışı, Primli Ücret, Ekonomik ve Diğer Maddi Ödüller, Sosyal Faydalar/Yardımlar, Kâr’a Katılma.
- Psikolojik ve Sosyal Araçlar: Statü ve Değer, Bağımsız Çalışabilme, Kişi ve Örgüt Uyumu, Psikolojik Güvence, Öneri Sistemi, Yükselme ve Gelişme Olanakları, Sosyo-Kültürel Etkinlikler, Açık Rekabet, Başka Kişilerden Yararlanma, Danışmanlık Hizmeti, Çekici Çevre.
- Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Kararlara Katılım, Yetki Devri, Amaç Birliği Sağlama, Eğitim ve Yükselme Olanakları, İletişim, İş Güvencesi, Katılımcı ve Demokratik Yönetim, Etkin Önderlik, Sendikalaşma, İş Tasarımı.

METODOLOJİ

Bu araştırmanın amacı, sağladıkları temas ve bıraktıkları izlenim nedeniyle müşterilerin tatminini sağlama ve tekrar aynı sağlık işletmesini seçmesinde kritik roller üstlenen büro işgörenlerinin motivasyon araçlarına yönelik eğilimlerinin belirlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde (1) *Hangi motivasyon araçları işgörenleri ne ölçüde etkilemektedir?* ve (2) *Motivasyon araçlarının etkisi, demografik faktörler açısından farklılık göstermekte midir?* sorularına cevap aranmıştır.

Durum tespitine yönelik bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturan denekler, Ankara’da özel bir üniversite bünyesinde faaliyet gösteren bir sağlık işletmesinin (hastane) büro bölümlerinde (kayıt, hasta kabul, halkla ilişkiler vb.) çalışan işgörenlerden oluşmuştur. Araştırma alanı olarak Ankara’nın seçilme nedenleri; uygulamada kolaylık, ekonomiklik, zaman sınırlaması ve ulaşılabilirliktir. Araştırma

sadece, Ankara ilindeki bir hastane ve bu hastanedeki büro çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Büro çalışanlarının seçilmesinin temel nedeni, bu işgörenlerin hasta ve ziyaretçilerle yaşadıkları yoğun temas ve bıraktıkları etkidir. Araştırmayla ilgili belirtilmesi gereken diğer bir sınırlılık ise, katılımcıların bazı soruları cevaplandırmak istememeleridir. Araştırma kapsamında anket uygulanan katılımcılar, kıdem ve yaş ile ilgili soruları cevaplandırmak istememişlerdir. Dürüst bir şekilde ifadeler hakkındaki düşüncelerinin elde edilmesi amaçlandığından, bu konuda ısrarcı olunmamıştır. Bu yüzden ifadeler, sadece yaş, cinsiyet ve eğitim durumu ile ilişkilendirilebilmiştir.

İlgili işletmede çalışan büro işgörenlerinin sayısı 191, araştırmaya katılan ve anket formunu başarıyla dolduran işgören sayısı ise 123'dür. Bu kapsamda seçilen yargısal örneklem, araştırma evreninin yaklaşık % 64'ünü oluşturmaktadır. Araştırma verileri, 2010 yılı ocak ayında anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerle ilgili tanıtıcı bilgiler aşağıda Tablo 1'de verilmiştir. Tablo 1'den de izlenebileceği gibi ilgili işletmenin büro kısımlarında çalışanların önemli bir kısmı (% 78) bayanlardan ve üniversite mezunlarından (% 63,4) oluşmaktadır. Medeni durum incelendiğinde, bekârların evlilere kıyasla biraz daha fazla olduğu görülmektedir.

Günümüz hizmet işletmelerinin büyük bir kısmında (bankacılık, sigortacılık, seyahat hizmetleri ve sağlık gibi) bayan işgörenlerin daha yoğun istihdam edildikleri gözlenmektedir. Bu durumun tüketicilerle yaşanan yoğun temas ve bırakılan izlenim açısından değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Üniversite mezunlarının bu kadar yoğun olmasının sebeplerinden birisi olarak, bu alanda (büro) son yıllarda birçok yüksekokulda ilgili bölümlerin açılmış olması gösterilebilir. Diğer önemli bir neden ise, ülke genelindeki yüksek işsizlik ve bu işsizlik içindeki üniversite mezunu oranıdır. Kuşkusuz üniversite mezunu işgörenlerle çalışma, uygulamada (eğitim, geliştirme gibi) yöneticilere birçok fayda sağlayacaktır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	%
Bay	27	22,0
Bayan	96	78,0
Toplam	123	100,0
Medeni Durum	Frekans	%
Bekar	72	58,5
Evli	51	41,5
Toplam	123	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	45	36,6
Üniversite	78	63,4
Toplam	123	100,0

Araştırmada kullanılan anket formunun ana yapısı *Motivasyon Araçlarıyla* ilgili literatür ve daha önce bu kapsamda yapılan araştırmalar için geliştirilen ölçeklerden oluşturulmuştur. Elde edilen verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmış, bu amaçla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO örneklem uygunluğu 0,50'den yüksek olan ve Barlett Testi de anlamlı çıkan ($p < 0,05$) ifadeler incelenmiş ve asal bileşenler analizinde 0,50'den az olan faktör ağırlıkları elenmiştir. Oluşturulan anket formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve ön çalışma sonucunda düşük faktör yüküne sahip ifadeler formdan çıkarılarak 23 ifadeden oluşan anket formuna son şekli verilerek 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda ise, ilgili literatür paralelinde üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 2). Ankette “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” on bir madde, “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” sekiz madde ve “Ekonomik Araçlar” dört madde olmak üzere 23 madde bulunmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 74,76’dır. Girişimcilik davranışı yönelimi boyutlarının, seçilen örneklem için hesaplanmış cronbach alpha değerleri 0.67 ile 0.89 arasında değişmektedir. Boyutlara göre maddelerin (ifadelerin) dağılımı şu şekildedir:

- **Ekonomik Araçlar** : 5, 6, 9 ve 14.
- **Psikolojik ve Sosyal Araçlar** : 3, 4, 7, 8, 10, 15, 16, 18, 19, 20 ve 21.
- **Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**: 1, 2, 11, 12, 13, 17, 22 ve 23.

Tablo 2: Motivasyon Araçları Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

	Faktör Ağırlığı	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Psikolojik ve Sosyal Araçlar		36,27	0.88	11
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	0.89			
İşe yeni başlayanlara işe alıştıırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	0.86			
İşgörenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	0.84			
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	0.81			
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	0.77			
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	0.75			
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	0.73			
İşgörelere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	0.72			
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	0.71			
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	0,68			
İşgörenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	0.67			
Örgütsel ve Yönetmel Araçlar		27,16	0.77	8
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	0.83			
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	0.81			
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	0.79			
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	0.78			
Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	0,74			
İşgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	0.72			
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme	0.71			

vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir				
İşgörenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	0.70			
Ekonomik Araçlar		11,33	0.69	4
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	0.88			
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	0.83			
İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağılılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	0.78			
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir	0.75			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		74.76	0.86	23
Keiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği	0.886			
Barlett Testi	Ki-kare p değeri	2916.624 0.000		

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma neticesinde elde edilen bulgular verilecek ve bunlara yönelik tespitlerde bulunulacaktır. Öncelikle ifadelere işgörenlerin katılım oranları incelenecek, daha sonra ifadelere katılımlarda demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığı, motivasyon araçları boyutları kapsamında incelenerek değerlendirilecektir. Araştırma kapsamında ifadelere işgörenlerin katılım ortalamaları, en yüksekte düşüğe doğru aşağıda Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre işgörenlerin en yüksek ortalama ile katılım gösterdiği ifade iş güvenliğine (4,85) yöneliktir. Büro çalışanları, en önem verilen faktörün iş güvencesi olduğunu ve iş kaybı konusundaki tahammülsüzlüklerini yansıtmışlardır. Bu yaklaşımın, ülkemiz genel ekonomik ve çalışma şartları paralelinde bir değerlendirme olduğu düşünülebilir. İşgörenlerin motivasyon aracı kapsamında en yüksek oranda katıldıkları ikinci ifade, “Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır” (4, 70) şeklindedir. Üçüncü sırada ise, “İşgörelere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır” (4, 27) ifadesi yer almaktadır. Buna göre işgörenler, yönetim şekli olarak katılımcı ve demokratik bir tarzı tercih ettiklerini vurgularken, kendilerine yöneticilerinin yardımsever ve iyi niyetle yaklaşmalarının önemine işaret etmişlerdir.

İşgörenlerin en düşük ortalama ile katılım gösterdiği ifade, 3,22 ortalama ile “İşgörenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır” olmuştur. İşgörenlerin bu yaklaşımının iş güvenliği ile ilişkilendirilmesi yararlı olacaktır. Özellikle işletme sahip ve yöneticilerinin sendikalara yönelik olumsuz önyargı ve yaklaşımlarının, işgörenlerde bu konuda bir çekince yarattığı söylenebilir. “Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir” ifadesinin katılım ortalaması da (3,63) düşük çıkmıştır. Buna göre işgörenler, alıştıkları mevcut düzende herhangi bir değişiklik olmasını istememekte, işlerini zorlaştıracığı düşüncesiyle ek görev ve sorumluluklara soğuk bakmaktadırlar.

Tablo 3: İşgörenlerin Motivasyon Araçlarına Yönelik İfadeleri Değerlendirmelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	X	ó	S.S.
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	4,8537	0,12595	0,35489
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	4,7073	0,25790	0,50784
İşgörelere arkadaşıca ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	4,2683	0,49300	0,70214
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	4,1951	0,40424	0,63580
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	4,1707	0,33946	0,58264
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	4,1707	0,38864	0,62341
İşgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	4,1707	0,58537	0,76509
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	4,1463	0,27349	0,52296
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle değerlendirilmelidir	4,1463	0,42103	0,64887
Örgüt içindeki kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	4,0976	0,43303	0,65805
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	4,0976	0,48221	0,69441
İşgörelere çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek istedikleri söylenmelidir	4,0976	0,82647	0,90910
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	4,0732	0,31427	0,56060
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	4,0732	0,41263	0,64237
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	4,0488	0,44022	0,66349
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna göre tasarlanmalıdır	4,0488	0,98121	0,99056
İşgörelere, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	4,0000	0,19672	0,44353
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	4,0000	0,34426	0,58674
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgörelere açısından önemlidir	4,0000	0,59016	0,76822
İşgörelere kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	3,9756	0,31907	0,56486
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	3,9512	0,24350	0,49346
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	3,6341	1,36505	1,16836
İşgörelere kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	3,2195	0,86126	0,92804

İşgörelere cinsiyetleri itibariyle ifadelerdeki katılımları Tablo 4’de görülmektedir. Buna göre ekonomik araçlar kapsamında cinsiyete göre değerlendirmelerde 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. “Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır”, “Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle değerlendirilmelidir” ve “İşgörelere kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır” ifadelerine erkek işgörelere, bayanlara oranla çok daha yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Buna göre erkek büro çalışanlarının ekonomik araçlar konusunda daha duyarlı olduğu düşünülebilir.

Psikolojik ve sosyal araçlar kapsamında bazı ifadelerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, buna karşılık örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. “İşgörelere arkadaşıca ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır”, “İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir”, “Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir” ve “İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgörelere açısından önemlidir” ifadeleri kapsamında bay ve bayan işgörelere arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu ifadelerdeki bay ve bayan işgörelere, daha

yüksek ortalamalarla katılmışlardır. Bu ifadelerin tamamı psikolojik ve sosyal araçlarla ilgilidir.

Tablo 4: Cinsiyetler İtibariyle Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Motivasyon Araçlarına Yönelik İfadeleri Değerlendirmelerine İlişkin T Testi

İfade	Cinsiyet	X	S.S.	t	P
1.Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	Bay Bayan	4,5556 4,7500	0,50637 0,50262	-1,773	0,079
2.İşgörenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	Bay Bayan	3,2222 3,2188	1,33973 0,78409	0,017	0,986
3.Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	Bay Bayan	4,2222 4,1563	0,64051 0,56806	0,518	0,605
4.İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	Bay Bayan	4,1111 4,0938	0,75107 0,68176	0,114	0,909
5.Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	Bay Bayan	4,6667 3,8125	0,48038 0,46595	8,359	0,000
6.Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle değerlendirilmelidir	Bay Bayan	4,7778 3,9688	0,42366 0,58854	6,665	0,000
7.İşgörenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	Bay Bayan	3,8889 4,0313	0,57735 0,39612	-1,481	0,141
8.Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	Bay Bayan	4,1111 4,2188	0,57735 0,65217	-0,776	0,439
9.Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	Bay Bayan	4,3333 3,8438	0,4838 0,44315	4,979	0,120
10.İşgörelere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	Bay Bayan	3,8889 4,3750	0,75107 0,65293	-3,305	0,001
11.Örgüt içindeki kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	Bay Bayan	4,0000 4,1250	0,67937 0,65293	-0,871	0,385
12.Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	Bay Bayan	4,1111 4,0625	0,32026 0,70804	0,346	0,730
13.Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	Bay Bayan	3,2222 3,7500	1,33973 1,09545	-2,103	0,038
14.İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	Bay Bayan	4,6667 3,7813	0,48038 0,41557	9,445	0,000
15.İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	Bay Bayan	4,1111 4,0625	0,75107 0,49868	0,397	0,692
16.Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	Bay Bayan	4,0000 4,0625	1,07417 0,97130	-0,289	0,773
17.Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	Bay Bayan	3,8889 4,0938	0,75107 0,63375	-1,423	0,157
18.İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	Bay Bayan	3,7778 4,2500	0,42366 0,50262	-4,454	0,000
19.Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	Bay Bayan	3,8889 4,2500	0,57735 0,61559	-2,728	0,007
20.İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	Bay Bayan	3,5556 4,1250	0,84732 0,69962	-3,562	0,001
21.İşgörenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	Bay Bayan	3,7778 4,1875	1,15470 0,81192	-2,098	0,038
22.İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	Bay Bayan	5,0000 4,8125	0,00000 0,39236	2,476	0,115
23.İşgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	Bay Bayan	4,2222 4,1563	0,64051 0,79905	0,394	0,694

* Varyanslar eşit kabul edilmiştir. t değeri için Serbestlik Derecesi 121 ve 0.05 anlamlılık düzeyinde manidir.

Tablo 5: Medeni Durumlar İtibariyle Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Motivasyon Araçlarına Yönelik İfadeleri Değerlendirmelerine İlişkin T Testi

İfade	Medeni Durum	X	S.S.	t	P
1.Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	Evli Bekâr	4,7647 4,6667	0,42840 0,55665	1,055	0,293
2.İşgörenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	Evli Bekâr	3,6471 2,9167	0,84436 0,86806	4,649	0,000
3.Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	Evli Bekâr	4,1765 4,1667	0,51791 0,62799	0,092	0,927
4.İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	Evli Bekâr	4,0588 4,1250	0,64535 0,73038	-0,519	0,605
5.Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	Evli Bekâr	4,2353 3,8333	0,55094 0,55665	3,962	0,000
6.Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle değerlendirilmelidir	Evli Bekâr	4,4118 3,9583	0,49705 0,68046	4,052	0,000
7.İşgörenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	Evli Bekâr	3,9412 4,0417	0,54449 0,35355	-1,241	0,217
8.Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	Evli Bekâr	4,1765 4,2083	0,51791 0,71083	-0,273	0,785
9.Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	Evli Bekâr	4,1176 3,8333	0,47527 0,47471	3,271	0,001
10.İşgörenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	Evli Bekâr	4,2941 4,2500	0,67213 0,72675	0,342	0,733
11.Örgüt içindeki kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	Evli Bekâr	4,2353 4,0000	0,65079 0,65003	1,977	0,050
12.Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	Evli Bekâr	4,1765 4,0000	0,71291 0,58140	1,509	0,134
13.Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	Evli Bekâr	3,6471 3,6250	1,24617 1,11882	0,103	0,918
14.İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	Evli Bekâr	4,0588 3,9167	0,54449 0,57531	1,380	0,170
15.İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	Evli Bekâr	4,2353 3,9583	0,42840 0,61524	2,772	0,006
16.Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	Evli Bekâr	3,8824 4,1667	1,03242 0,94943	-1,578	0,117
17.Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	Evli Bekâr	4,0588 4,0417	0,73244 0,61524	0,141	0,888
18.İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	Evli Bekâr	4,1765 4,1250	0,51791 0,52908	0,536	0,593
19.Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	Evli Bekâr	4,0588 4,2500	0,64535 0,59930	-1,688	0,094
20.İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	Evli Bekâr	4,0000 4,0000	0,84853 0,71207	0,000	1,000
21.İşgörenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	Evli Bekâr	3,9412 4,2083	1,06605 0,76798	-1,616	0,109
22.İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	Evli Bekâr	4,9412 4,7917	0,23764 0,40897	2,344	0,021
23.İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	Evli Bekâr	4,2941 4,0833	0,83172 0,70711	1,513	0,133

* Varyanslar eşit kabul edilmiştir. t değeri için Serbestlik Derecesi 121 ve 0.05 anlamlılık düzeyinde manidir.

Medeni durumlar kapsamında araştırmaya katılan işgörenlerin ifadelere yönelik değerlendirmeleri, yukarıda Tablo 5’de sunulmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde, motivasyon araçları kapsamında bir farklılık söz konusu değildir. Bununla birlikte toplam beş ifadede, evli ve bekâr işgörenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Evli işgörenler, sendikalaşma konusuna bekârlara oranla daha olumlu bakmaktadırlar. Ücretlendirme ve maddi ödüller konusuna da evliler, bekârlara oranla daha fazla önem vermektedirler. Aile sorumluluğunu üstlenme ve/veya paylaşmanın, ekonomik faktörleri evliler açısından daha önemli kıldığı düşünülebilir. Benzer şekilde ulaşım, yemek, giyim yakacak vb. koşullara da evliler, bekârlara oranla daha fazla önem vermektedirler. İşe alıştırma ve sosyalleşme gibi eğitim çalışmalarını da, evli işgörenler açısından daha önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

Aşağıda Tablo 6’da, eğitim durumları kapsamında araştırmaya katılan işgörenlerin ifadelere yönelik değerlendirmeleri görülmektedir. Buna göre sadece dört ifadede anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Gerek psikolojik ve sosyal araçlar, gerekse de örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında eğitim durumları itibarıyla işgören değerlendirmeleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Lise ve üniversite mezunu işgörenler, iş güvenliği, yeterli ve adil ücretlendirme, maddi ödüller ve ulaşım, yemek, giyim vb. imkânlar konusunda benzer değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Bu kapsamda ekonomik araçlar açısından, eğitim durumu kapsamında anlamlı bir farklılığın olmadığı, buna karşılık diğer motivasyon araçları düşünüldüğünde anlamlı farklılıkların tespit edildiği, elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin kârdan pay almasıyla ilgili ifadeye (ekonomik araç) lise mezunu işgörenler, üniversite mezunlarına oranla daha yüksek ortalama ile katılmışlardır. Diğer bütün ifadelerde ise üniversite mezunu büro çalışanları, lise mezunlarına oranla çok daha yüksek oranlarda katılmışlardır. Buna göre, üniversite mezunu işgörenler açısından gerek psikolojik ve sosyal araçlar, gerekse de örgütsel ve yönetsel araçlar, lise mezunlarına oranla çok daha fazla önem taşımaktadır.

Tablo 6: Eğitim Durumları İtibariyle Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Motivasyon Araçlarına Yönelik İfadeleri Değerlendirmelerine İlişkin T Testi

İfade	Eğitim Durumu	X	S.S.	t	P
Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır	Lise Üniversite	4,3333 4,9231	0,60302 0,26819	-7,467	0,000
İşgörenlerin kendini güvende hissetmesi için sendikalaşma sağlanmalıdır	Lise Üniversite	2,6000 3,5769	0,71985 0,84545	-6,507	0,000
Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır	Lise Üniversite	3,7333 4,4231	0,44721 0,49725	-7,682	0,000
İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	Lise Üniversite	3,5333 4,4231	0,50452 0,57024	-8,685	0,000
Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır	Lise Üniversite	4,1333 3,9231	0,62523 0,55290	1,936	0,055
Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle değerlendirilmelidir	Lise Üniversite	4,0667 4,1923	0,68755 0,62539	-1,035	0,303
İşgörenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir	Lise Üniversite	3,7333 4,1538	0,44721 0,36314	-5,676	0,000
Gerek duyulduğunda yöneticiler veya uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır	Lise Üniversite	3,7333 4,4615	0,44721 0,57417	-7,319	0,000
Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır	Lise Üniversite	3,8667 4,0000	0,62523 0,39477	-1,450	0,150
İşgörenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır	Lise Üniversite	3,6000 4,6538	0,49543 0,47882	-	0,000
Örgüt içindeki kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır	Lise Üniversite	3,7333 4,3077	0,57997 0,60961	-5,122	0,000
Görevi başarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır	Lise Üniversite	3,6667 4,3077	0,60302 0,54195	-6,062	0,000
Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir	Lise Üniversite	2,3333 4,3846	0,70711 0,56363	-	0,000
İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır	Lise Üniversite	4,2000 3,8462	0,54772 0,33639	3,497	0,001
İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir	Lise Üniversite	3,6667 4,3077	0,47673 0,46453	-7,301	0,000
Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır	Lise Üniversite	3,0000 4,6538	0,73855 0,47882	-	0,000
Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır	Lise Üniversite	3,4667 4,3846	0,50452 0,48965	-9,904	0,000
İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir	Lise Üniversite	3,8000 4,3462	0,40452 0,47882	-6,437	0,000
Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir	Lise Üniversite	3,6667 4,4615	0,47673 0,50175	-8,616	0,000
İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir	Lise Üniversite	3,2667 4,4231	0,57997 0,49725	-	0,000
İşgörenler çalışma programlarını kendileri yapmak ve kararlarını kendileri vermek isterler	Lise Üniversite	3,2000 4,6154	0,75679 0,48965	-	0,000
İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür	Lise Üniversite	4,8000 4,8846	0,40452 0,32155	-1,277	0,204
İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır	Lise Üniversite	3,8000 4,3846	0,91949 0,56363	-4,375	0,000

* Varyanslar eşit kabul edilmiştir. t değeri için Serbestlik Derecesi 121 ve 0.05 anlamlılık düzeyinde manidardır.

SONUÇ

Ankara’da faaliyet gösteren bir sağlık işletmesinin, büro bölümlerinde görev yapan işgörenlerin motivasyon araçları konusundaki eğilimlerini tespit etme amaçlı bu araştırma kapsamında, işgörenlerin ilk olarak motivasyon araçları konusundaki değerlendirmelerinin belirlenmesi amaçlanmış, ayrıca değerlendirmelerinin motivasyon araçları boyutları kapsamında, demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğinin de tespit edilmesine çalışılmıştır. İlgili işletmede yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler, işgörenlerin motivasyon araçları kapsamında ortalamalarının yüksek sayılabilecek bir düzeyde olduğunu göstermektedir (4,86 ile 3,22 arasında değişmekte). Bağımsız değişkenler açısından bakıldığında; işgören değerlendirmelerinin cinsiyet kapsamında, özellikle de ekonomik araçlar kapsamında farklılık gösterdiği, eğitim durumu ele alındığında ise, psikolojik ve sosyal ile örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında anlamlı ölçüde farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Medeni durumun, işgören değerlendirmelerinde kimi ifadelerde anlamlı farklılık göstermekle birlikte, motivasyon araçları ele alındığında genel grup ortalaması kapsamında önemli bir etkisinin bulunmadığı elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin motivasyon araçlarıyla ilgili ifadelere verdikleri cevaplar incelendiğinde, en yüksek katılım ortalamasının iş güvenliği ifadesine yönelik olduğu görülmekte, bu ifadeyi katılımcı ve demokratik bir yönetim isteği izlemektedir. İşgörenlerin kendileri açısından en önemli faktörün iş güvencesi olduğunu belirtmeleri, ülkedeki yüksek işsizlik oranıyla ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte işgörenlerin katılımcı ve demokratik bir yönetim konusundaki isteklilikleri, onların işletmelerindeki yönetim tarzı konusundaki beklentilerini ortaya koymakta ve yöneticiler açısından yararlı bir takım ipuçları da sağlamaktadır. Buna göre demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzı, işgörenlerin daha fazla motive olmalarını sağlayarak verimlilik ve etkinlik konularında artış sağlayabilecektir. İlgili çekici olan, bu iki ifadenin de ekonomik değil, yönetsel ve örgütsel araçlarla ilgili olmasıdır. Benzer şekilde işgörenler, kendilerine arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmasının, kendileri açısından önemli bir motivasyon aracı olduğunu ortaya koymuşlardır. İşgörenler, göreceli olarak sendikalaşma ile ilgili ifadeye düşük ortalama ile katılmışlardır. Bulgular kısmında da bahsedildiği gibi, işletme sahip ve yöneticilerinin sendikalara yönelik olumsuz bakışı, iş güvenliği ile birlikte düşünüldüğünde elde edilen bu sonucun doğal olduğu ifade edilebilir.

Cinsiyet değişkeni ele alındığında, ekonomik araçlar kapsamında bayan işgörenlerin motivasyon araçlarına yönelik eğilim ortalamalarının, erkek işgörelere kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Erkek işgörenler, yeterli ve adil bir ücretlendirmenin gerekliliğini ortaya koyarlarken, bir yandan da maddi ödüllerin ve kardan pay almanın önemine işaret etmişlerdir. Elde edilen bulgulardan ilgili işletmede erkek işgörenler üzerinde ekonomik motivasyon araçlarının çok daha etkili olduğu düşünülmektedir. Toplum yapısı itibariyle erkeklerin evin geçim sorumluluğunu üstlenmelerinin, bu durumun sebeplerinden birisi olacağı düşünülebilir.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kapsamında erkek ve bayan işgören değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık gözükmezken, bir kısım psikolojik ve sosyal motivasyon araçları kapsamında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, işgörelere arkadaşça ve sıcak davranılması, uygun oldukça sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmesi, yapılan işlerin takdir edilmesi ve başkaları

tarafından gösterilen saygı konularında bayan işgörendenler, erkeklere oranla çok daha duyarlı olduklarını verdikleri cevaplarla ortaya koymuşlardır.

Medeni durum değişkeni ele alındığında, gerek ekonomik araçlar, gerek sosyal ve psikolojik araçlar, gerekse de örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında genel olarak gruplar arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Bununla birlikte bazı ifadeler kapsamında evli ve bekâr işgörenden değerlendirilmeleri arasında farklılık tespit edilmiştir. Ücretlendirme ve maddi ödüllerin, ulaşım, yakacak, giyim vb. yardımların evli işgörenden açısından daha fazla önem taşıdığı elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç, tarafımızca şaşırtıcı bulunmamıştır. Bir genelleme yapmak gerekirse, evli işgörenden sadece bireysel değil, ailesel anlamda da birçok sorumluluk üstlenmekte ve bu sorumlulukların önemli bir kısmının yerine getirilmesinde ekonomik araçlar ön plana çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında en dikkat çekici farklılıklar, eğitim durumlarına yöneliktir. Buna göre hem psikolojik ve sosyal araçlar, hem de örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında lise ve üniversite mezunları arasında 0,05 düzeyinde genel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilirken, ekonomik araçlar kapsamında önemli bir farklılık tespit edilememiştir. Buna göre katılımcı ve demokratik bir yönetim, sendikalaşma, yetki devri, yükselme olanakları, danışmanlık hizmeti, kararlara katılım, rekabet koşulları, ortak amaçlar etrafında birleşme, eğitim sağlama, sosyal ve kültürel etkinlikler, itibar elde etme ve saygı görme, özerklik, kişisel ilerleme ve gelişim gibi konularda üniversite mezunu büro çalışanları, lise mezunlarına oranla çok daha duyarlı olduklarını ortaya koymuşlardır. Buna göre yöneticiler, ilgili işletmede görev yapan üniversite mezunu işgörendenlerin, daha etkin ve verimli bir performans ortaya koymalarını sağlamak için hem psikolojik ve sosyal, hem de yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarını daha rasyonel ve sık kullanmalıdırlar.

Elde edilen bulgular değerlendirilirken, araştırmaya iştirak eden büro çalışanlarının önemli bir kısmının bayanlardan ve üniversite mezunlarından oluştuğu unutulmamalıdır. Gruplar arasında ortaya çıkan farklılıklar, örneğin, bayan işgörendenlerin erkeklere oranla psikolojik ve sosyal motivasyon araçları konusunda, üniversite mezunu işgörendenlerin de hem psikolojik ve sosyal araçlar, hem de örgütsel ve yönetsel araçlar kapsamında lise mezunlarına oranla daha hassas olmalarında bu husus, önemli bir belirleyici olarak düşünölmelidir. Unutulmaması gereken, özellikle sağlık gibi hizmet sektörlerinde işgörendenlerin tüketicilerle sağladıkları temas ve bıraktıkları etkinin önemidir. Bu yüzden, ilgili işgörendenlerin kendileri açısından en uygun ve önemli motivasyon araçları kullanılarak özendirilmesi, işletmenin genel amaçlarına ulaşması ve ağırlaşan rekabet ortamında avantaj elde etmesine ciddi katkı sağlayacaktır. Nihayetinde gerçekleştirilen araştırma, sadece bir işletmeyi kapsadığı için, elde edilen bulgulardan iddialı genel çıkarımlar ortaya koymamak gerekmektedir. Ayrıca, işgörendenlerin sosyal beğenilirlik etkisinde ifadeleri değerlendirme ihtimalleri de, göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ. ve G. BUDAK ve G. BUDAK. (2002). İşletme Yönetimi. 4. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ARIK, İ. A. (1996). Motivasyon ve Heyecana Giriş. İstanbul: Elif Ofset.
- AŞIKOĞLU, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. İstanbul: Eko Ofset.
- BİNGÖL, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- BODDY, D. (2008). Management: An Introduction. Fourth Edition. Spain: Prentice Hall.
- CAN, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CÜCELOĞLU, D. (1996). İnsan ve Davranış. 6. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELEBİOĞLU, F. (1990). İşbilim. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No: 237. İstanbul: Küre Ajans.
- EREN, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş Altıncı Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- EREN, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon, 6. Basım. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- ERSEN, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi. 2. baskı. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- ERTÜRK, M. (2000). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- GERÇEKER, A. (1998). A Quantitative Approach For Analysing Motivational Factors, and Its Application. Ankara: O.D.TÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- İNCİR, G. (2000). *Motivasyon İçin Ödül Programları*. Verimlilik Dergisi, 4.
- KAYNAK, T. (1990). Organizasyonel Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. No: 123.
- KESKİN, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon teknikleri. Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- KOÇEL, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. 9. Bası. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- O'CONNOR, C. L. ve A. C. CAROL. (1995). *A Case Study for McGregor's Motivation Theories X and Y*. JONA, 25 (12).
- ONAL, G. (1995). İşletme Yönetimi ve Organizasyonu. Marmara Üniversitesi SBE Yayın No: 4. İstanbul: Anadolu Matbaa.

- ÖZKALP, E. ve Z. SABUNCUOĞLU. (1995). Örgütlerde Davranış. 8. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116.
- ÖZTÜRK, H. (2002). Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. İstanbul: İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- ROBBINS, S. P. (2001). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- ROBBINS, S. P ve M. COULTER. (2009). Management. 10th. Ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SAPANCALI, F. (1993). *Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*. Verimlilik Dergisi. MPM Yayını, 4, 62.
- SİLAH, M. (2001). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selin Kitabevi.
- ŞİMŞEK, M. Ş., T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Konya: Günay Ofset.
- TOPALOĞLU, M. ve H. KOÇ. (2005). Büro Yönetimi-Kavramlar ve İlkeler. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yay. ve Tic. A.Ş.
- TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ. (2000). Motivasyon. 2. Baskı. Ankara: TDK Yayınları. No: 603.
- YÜKSEL, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

Evaluation of Motivation Factors: A Research in Ankara

Serdar TARAKÇIOĞLU

Gazi Üniversitesi

serdart@gazi.edu.tr

Alptekin SÖKMEN

Başkent Üniversitesi

asokmen@baskent.edu.tr

Yasin BOYLU

Gazi Üniversitesi

yasin@gazi.edu.tr

Introduction

Like manufacturing firms, health firms in service industry have to take into account some implications in today's intensive competitive conditions and changes in expectations of consumers. Companies by that way, continues their existence and meets their social partners' expectations. An important factor in providing the productive and effective working crew is to supply work motivation for employees, especially in front of the house departments. Health firms in the service industry also try to pay attention to employee motivation levels in the context of the alternative solutions stated above.

Motivation is one of the most important factors which influencing social dynamics in or out of the companies in every industry. All firms, no matter what their area of operations as mentioned above share the common goal of positively influencing employees' efforts in order to achieve their targets and/or purposes. For any task to be achieved, a person (employee) must have an essential desire that will allow himself or herself to self-relate to the purpose of the given task. The source of such a need depends on a person's level of motivation.

Motivation generally is defined as the arousal, direction, and persistence of behavior. Motivation can also be thought of as the set of forces that energize, sustain, and direct the behavior. These forces can come from the person, so-called "push" of internal forces, or they can come from the environment that surrounds the person, the so-called "pull" of external forces. It is therefore essential for managers to recognize the importance of both sets of factors when they are analyzing the motivational causes of behavior. The study of motivation concerns what prompts people to initiate action, what influences their choice of action, and why they persist in doing it over time? A manager's assumptions about employee motivation and use of rewards depend on his or her perspective on motivation.

Characteristics of the individual, characteristics of the job, and characteristics of the work situation are three basic categories of variables that determine motivation in the work setting. These variables can be called as key variables which influence motivation. Taken together, the three major categories of variables can serve as a useful framework for analyzing the sources of motivation. Focusing on them also forms a good basis for considering the major theories (which is not the main purpose of this study) of motivation relevant to managing in organizational settings.

The immediate workgroup affects many aspects of a person's behavior, but one of the strongest effects is on motivation. This is particularly true for organizations operating in cultures and countries that have strong collectivistic tendencies and

traditions like Turkey. In such cultures, the individual is likely to be heavily influenced by others who are not members of the in-group. The direction of social influence on motivation will likely depend on the group's norms.

Supervisors, managers and subordinates, not just workgroup peers, are also part of the immediate social environment that can influence motivation. The impact of managers or leaders on the motivation of their employees is linked to their control of powerful rewards and potential major punishments. The same supervisor can be source of increased motivation for some employees and a source of dampened motivation for others. Not to be overlooked is the impact that the culture of the organizational context can have on employees' motivation. From a management perspective, corporate culture in the form of shared expectations may be thought of as a social control system.

Motivation is a topic that interests employers, practicing managers, and organizational scholars alike. For companies and other employers, having a highly motivated workforce is often viewed as essential for guaranteeing high levels of organizational success. For managers, a good understanding of the topic provides potentially great leverage in positively influencing the work behavior and performance of those who work with and for them. Knowing what the individual brings to the work situation, what the individual does in the situation, and what happens to the individual provides basic clues for using motivation factors by managers. These motivation factors in literature are divided into three categories:

1. Economical factors,
2. Psychological and social factors, and
3. Managerial and organizational factors.

The main objective of this study is to examine which motivation factors are meaningful for employees who work in chosen health firm in Ankara. In this study, interaction of these factors with employees' demographic characteristics will be also investigated by using relevant data. Thinking that theoretical and practical study would be useful; by making a short literature search over motivation topic primarily theoretical part of the study was finished. After that empirical investigation is conducted in this field.

In the light of the abovementioned information, this study aims to identify types of motivation factors by using *Evaluation of Motivation Factors Survey*. This survey is conducted on 123 employees who work in a health company in Ankara. By using the survey, this study aims to identify which factors may be more affective on employees according to their evaluation. The results of the exploratory factor analysis indicate that, there are three types of motivation factors. These are economical factors, psychological and social factors, and managerial and organizational factors.

The reliability and validity dimensions of the scale were taken into consideration so as to be capable of obtaining reasonable results and making contribution to the related literature. Frequency tests and means were employed, and independent t-test was used to investigate differences among types of motivation factors in terms of respondents' demographic variables. The results demonstrated several significant differences among types of motivation factors in terms of gender and education. According to the result, it is also important to provide the necessary managerial applications and individual characteristics at the required level in raising the motivation.

For managers, it is crucial in attempting to become effective motivators, not to assume that everyone else is like us and will react the same way that we would. But, it is also to be kept in mind that the employees might have had social desirability effect on the scale.