



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ÇALIŞMA SAATLERİNİN, ÇALIŞAN  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: SATIŞ DANIŞMANLARI  
ÜZERİNDE ARAŞTIRMA**

HÜSEYİN EREN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŞA  
2021

**ÇALIŞMA SAATLERİNİN, ÇALIŞAN  
MOTİVASYONUNA ETKİSİ: SATIŞ DANIŞMANLARI  
ÜZERİNDE ARAŞTIRMA**

HÜSEYİN EREN

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI  
YRD. DOÇ. DR. HÜSEYİN BAYKAN

## KABUL VE ONAY

Hüseyin Eren tarafından hazırlanan “Çalışma Saatlerinin, Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Satış Danışmanları Üzerinde Araştırma” başlıklı bu çalışma, 28/06/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

## JÜRİ ÜYELERİ

.....  
**Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Baykan** (Danışman)  
Yakın Doğu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

.....  
**Prof. Dr. Şerife Zihni Eyüpoğlu** (Başkan)  
Yakın Doğu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Anabilim Dalı

.....  
**Yrd. Doç. Dr. Ahmet Ertugan**  
Yakın Doğu Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Pazarlama Anabilim Dalı

.....  
**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin, tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim. Tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Yakın Doğu Üniversitesinde erişime açılabilir.
- Tezimin iki (2) yıl süre ile erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde tezimin tamamı erişime açılabilir.

Tarih: 28/06/2021

İmza

Ad Soyad: Hüseyin Eren

## TEŞEKKÜR

Tezimin her aŐamasında değerli bilgilerini paylaŐarak yol gosteren danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Huseyin Baykan'a, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans eğitimim boyunca destek olan tüm hocalarıma, tezimin istatistik analiz esnasında ve birçok alanda yardımlarını esirgemeyen Uzm. Dr. Ahmet Öztürk'e, hayatımın her anında ve her kararımda destek olan çok değerli annem Ayla Eren, çok değerli babam Aslan Mustafa Eren ve çok değerli kardeŐim Damla Eren'e,

TeŐekkürlerimi bir borę bilirim.

## ÖZ

### ÇALIŞMA SAATLERİNİN, ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: SATIŞ DANIŞMANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, çalışan motivasyonu ile çalışma saatleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın yapılma nedeni, çalışanların motivasyonu açısından, çalışma saatlerinde düzenleme yapılmasının ne gibi sonuçlar doğuracağını görebilmektir. Araştırmanın temel amacı, çalışan motivasyonunu arttırmak için, çalışma saatlerinin etkili olup olmadığını belirlemektir. “Günlük çalışma saatleri ile bireylerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Çalışmada ilişkisel tarama modelinde nicel veriler kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde çalışan satış danışmanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi, araştırmaya katılmayı kabul eden, 88’i erkek, 78’i kadın toplam 166 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada Demografik bilgi formu ve Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır. Araştırmanın önemi, çalışanların motivasyonu açısından çalışma saatlerinin önemli olacağı düşünülmüştür. Bu çalışmada daha düşük çalışma saatine sahip bireylerin ve daha fazla çalışma saatine sahip bireylerin motivasyon düzeyleri belirlenmiştir ve buna önlem alınması gerektiği düşünülmüştür. Araştırmada çalışma saatleri ile motivasyon arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışma saati arttıkça iş motivasyonunun düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Demografik bilgi formunda sorulan sorular ile motivasyon ilişkisi ele alınmaktadır. Buna göre bireylerin haftalık izin süresi arttıkça, motivasyonlarının arttığı gözlemlenmiştir. Bireylerin gelir düzeyleri de arttıkça, motivasyonlarında artış tespit edilmiştir. Çalışanların az çalışması, dinlenme süresinin ve kendilerine fazla vakit ayırabilmeleri, motivasyon açısından pozitif bir durum olduğu gözlemlenmiştir. Çalışan motivasyonu açısından çalışma süreleri ve izin süreleri, işverenler tarafından genellikle es geçilen bir durumdur. Araştırma sonucunda işçi sağlığı, motivasyonu ve iş verimliliği için çalışma saatlerinin azaltılması ve izin sürelerinin arttırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Çalışma Saatleri, Memnuniyet, Performans

**ABSTRACT**  
**THE EFFECT OF SELF-WORKING HOURS ON EMPLOYEE**  
**MOTIVATION: RESEARCH ON SALES ADVISORS**

In this study, the relationship between employee motivation and working hours was examined. The reason for the research is to see what kind of results will be caused by making arrangements in working hours in terms of employee motivation. The main purpose of the research is to determine whether working hours are effective in order to increase employee motivation. "Is there a significant relationship between daily working hours and motivation of individuals?" search for an answer to the question. In the study, quantitative data were used in the relational screening model. The universe of the research consists of sales consultants working in Izmir. The sample of the research consists of 166 people, 88 men and 78 women, who agreed to participate in the research. Demographic information form and Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) were used in the study. The importance of the research was thought to be important in terms of motivation of employees. In this study, motivation levels of individuals with less working hours and individuals with more working hours were determined and it was thought that precautions should be taken. In the study, a significant relationship was found between working hours and motivation. It has been concluded that as the working hours increase, the work motivation decreases. The relationship between motivation and questions asked in the demographic information form is discussed. Accordingly, it has been observed that as the weekly leave period of the individuals increases, their motivation increases. As the income level of individuals increased, their motivation increased. It has been observed that working less, resting time and being able to spare more time for themselves is a positive situation in terms of motivation. In terms of employee motivation, working hours and leave periods are often overlooked by employers. As a result of the research, it was concluded that working hours should be reduced and leave periods should be increased for worker health, motivation and work efficiency.

Keywords: Motivation, WorkingHours, Satisfaction, Performance

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	iii
BİLDİRİM.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLARDİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
1.BÖLÜM .....	1
GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu .....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	2
1.3 Problem Cümlesi .....	2
1.4 Araştırmanın Önemi.....	2
1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6 Tanımlar .....	3
2.BÖLÜM .....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	3
2.1 Motivasyon.....	3
2.2 Motivasyon Kuramları .....	4
2.2.1 Kapsam Kuramları .....	4
2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	5
2.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon) .....	7
2.2.1.3 McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı .....	8
2.2.1.4 Alderfer'inVİG (ERG)Kuramı .....	10
2.2.2 Süreç Kuramları.....	11
2.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı .....	11
2.2.2.2 Porter-Lawler Geliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	12
2.2.2.3 EdwinLocke'un Amaç Kuramı .....	13
2.2.2.4 Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	14
2.2.2.5 Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı.....	15
2.3 Motivasyon Araçları.....	16
2.3.1 Ekonomik Araçlar.....	17



2.3.1.1 Ücret / Gelir .....	18
2.3.1.2 Prim .....	18
2.3.1.3 Kar Paylaşımı .....	19
2.3.1.4 Sosyal Yardımlar .....	21
2.3.2 Psiko-Sosyal Araçlar .....	22
2.3.2.1 Takdir Edilmek .....	22
2.3.2.2 Çalışmada Bağımsızlık .....	23
2.3.2.3 Sosyal Statü ve Sosyal Katılım .....	23
2.4 Çalışma Süresi Kavramı .....	24
2.4.1 Fiili Çalışma Süresi .....	25
2.4.2 Farazi Çalışma Süresi .....	25
2.4.3. Fazla Çalışma Kavramı .....	26
2.4.4 Günlük Çalışma Süresi .....	27
2.5 Çalışma Süresinden Sayılmayan Haller .....	28
2.5.1 Ara Dinlenme .....	28
2.5.2 Sosyal Yardım Amacıyla Araçta Geçen Süreler .....	29
2.6 Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar .....	30
2.7 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar .....	30
3.BÖLÜM .....	32
YÖNTEM .....	32
3.1 Araştırmanın Modeli .....	33
3.2 Evren ve Örneklem .....	33
3.3 Veri Toplama Araçları .....	34
3.3.1 Sosyo-Demografik Bilgi Formu: .....	34
3.3.2 Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği .....	34
3.4 Verilerin Toplanması .....	35
3.5 Verilerin Analizi .....	35
4.BÖLÜM .....	36
BULGULAR .....	36
5. BÖLÜM .....	45
TARTIŞMA .....	45
6. BÖLÜM .....	47
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	47
6.1 Sonuç .....	47
6.2 Öneriler .....	48

<b>KAYNAKÇA</b> .....	50
<b>EK-1: BİLGİLENDİRME FORMU</b> .....	59
<b>EK-2: AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU</b> .....	60
<b>EK-3: SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU:</b> .....	61
<b>EK-4: ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ</b> .....	63
<b>EK-5 ÖLÇEK İZİNLERİ</b> .....	64
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	65
<b>İNTİHAL RAPORU</b> .....	66
<b>BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU</b> .....	67

## **TABLÖLARDİZİNİ**

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	36
Tablo 2 Mesleki bilgiler.....	37
Tablo 3 Bireylerin çalışma yılı.....	37
Tablo 4 Çalışma türü.....	38
Tablo 5 Günlük çalışma saati.....	38
Tablo 6 Bireylerin çalışma standartları ile iş memnuniyeti ilişkisi.....	39
Tablo 7 Bireyin çalışma standartları ile motivasyon ilişkisi.....	41
Tablo 8 Günlük çalışma saati ve motivasyon ilişkisi.....	42
Tablo 9 Haftalık çalışma saatleri ve motivasyon ilişkisi.....	44

## **ŞEKİLLER DİZİNİ**

Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi.....	5
Şekil 2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı İçsel ve Dışsal Faktörler.....	8

## KISALTMALAR

SS: Standart Sapma

ÇBİMÖ: Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği

V.I.G: Varoluş, İlişkisel, Gelişme

V.B: Ve benzeri

## 1.BÖLÜM

### GİRİŞ

Çalışanları motive etmek amacıyla birçok kuram ve model geliştirilmiştir. Bu model ve kuramlar, yöneticilerin, çalışanları motive eden faktörleri belirlemesi, motivasyonu arttırması ve devamlı hale getirmesi için yardımcı olmak iddiasını taşır (Koçel, 2003). Motivasyonda temel amaç, bireyin istekli, verimli ve performansı yüksek çalışmasını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1995). Yapılan araştırmalara göre fazla çalışan bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlık düzeyleri, az çalışan bireylere kıyasla daha kötü seviyede olduğu, performans seviyelerinin de daha az etkili olduğu görülmektedir (Golden, 2009).

Çalışma saati kavramı iş veren için de işçi için de çok önemli bir kavramdır. İşçi belli bir örgütün amaçları için emek verir ve emeğinin karşılığında hayatını sürdürebilmek için ücret alır. Fazla çalışma kavramında yaşayacağı performans ve motivasyon düşüklüğü işçinin verimli çalışmasını etkiler ise doğrudan örgüt amaçları da etkilenir. Bu nedenle tarihsel süreçte günlük, haftalık, aylık ve yıllık çalışma saatlerine birçok kez düzenleme getirilmiştir. Burada amaç işçiyi korumak olduğu kadar bilgi düzeyi ve tecrübenin artmasıyla sonuçları daha iyi hale getirebilmektir. Bu tarz devrimler özellikle Sanayi Devrimi yıllarında yoğunluk kazanmıştır. Günümüzde de konu ile ilgili araştırmalar hala devam etmektedir ve ilerleyen süreçte de devam edecektir.

Bu çalışmada, günlük ve haftalık çalışma saatlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkileri, çalışma saatlerine ek olarak bireylerin gelir durumlarının, iş tecrübelerinin, izin sürelerinin, eğitim durumlarının iş motivasyonu ve iş memnuniyetine etkileri ayrı ayrı ve bir arada karşılaştırılarak incelenmiştir. Bireyin çalışma standartlarının iş memnuniyeti ve iş motivasyonu ilişkisine değinilmiştir. Çalışmada araştırma yapılan departman, satış danışmanlığı departmanıdır.

### 1.1 Problem Durumu

Çalışma hayatında ortaya çıkan ihtiyaçlar nedeni ile günlük çalışma saati ve haftalık çalışma saatinin aşılması günümüzde kaçınılmaz hale gelmiştir (Kurucu, 1987). Fazla çalışma durumlarında bireyler kendilerine ayırdıkları vakitten ve uyku süresinden sıkmak durumunda kalırlar. Bu durumda ya bedensel olarak daha az dinlenirler ya da kendilerine ayırdıkları vakit daha da az olur, bu durum da psikolojik yorgunluğa sebep olabilir. İş hayatında motivasyon kavramı çok önemlidir. Motivasyon, insan davranışında çok etkili bir role sahiptir. Sebebi fizyolojik ya da psikolojik olsun, motivasyonun varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter (Öztabağ, 1970).

### 1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı çalışma saatlerinin, çalışan motivasyonuna etkisini görmektir. Çalışma saatinin fazla olması, bireyin kendisine ayıracağı vakitten kısması anlamına gelmektedir. Ayrıca bireyin daha fazla çalışarak bedenen ve psikolojik olarak daha fazla yorulması muhtemeldir. Bu durumun motivasyona etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

1. Katılımcıların motivasyon düzeyleri Sosyo-Demografik Bilgi Forumundaki değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Haftalık izin süresinin motivasyona etkisi var mıdır?
3. Bireyin eğitim durumu, motivasyona etki eder mi?
4. Sosyo-Demografik Formundaki değişkenler ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki nedir?

### 1.3 Problem Cümlesi

Günlük çalışma saatleri ile bireylerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 1.4 Araştırmanın Önemi

Çok eski yıllarda olduğu gibi günümüzde de çalışma saati en az önemsenen hususların başında gelmektedir. Bununla ilgili birçok düzenleme yapılsa da işverenler kurala uymayarak çalışanlarını 8 saatin, 10 saatin üzerinde çalıştırabilmektedir. Günümüzde işverenler adına çalışan motivasyonu sorulduğunda en popüler cevap maddi konulardır. Ancak üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri çalışma saatleridir. 8 Saat çalış, 8 saat kendine vakit ayır ve 8 saat uyku düzeninde çalışma saati her artış

gösterdiğinde birey ya uykusundan ya da kendisine ayırması gereken vakitten fedakarlık etmek zorundadır. Bu durumun fiziki yorgunluğu olduğu kadar psikolojik yorgunluğu da olacaktır. Araştırmada iş verenlere çalışan motivasyonunda çalışma saatinin önemini, iş verimliliği açısından fazla çalıştırmanın uzun vadede daha olumsuz sonuçlara yol açabileceği, bireyin motivasyonu, iş memnuniyeti açısından da ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermek araştırmanın temel önemidir.

### **1.5 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bir araştırmanın sınırlılıkları kaçınılmazdır. Araştırmanın örneklemini, İzmir ilinde çalışan satış danışmanları oluşturmaktadır. Veri toplama süresi 1 Ocak 2021-31 Ocak 2021 olarak 1 aylık süre ile sınırlı tutulmuştur. Bu araştırma, katılımcılara uygulanan Soyso-Demografik Bilgi Formu ve Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği ile sınırlı tutulmuştur.

### **1.6 Tanımlar**

**Motivasyon:** Belli bir amaç uğruna uğraş verirken, bu yolda istekli ve arzulu davranmaya yönelten, içsel ya da dışsal faktörlü güdülerdir (Küçükahmet, 2000).

**Çalışma Süresi:** 4857 sayılı İş Kanunu'na göre, bir işçinin iş yerinde geçirdiği süreye, çalışma süresi denir.

## **2.BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **2.1 Motivasyon**

Türkçede güdü ve güdülenme anlamlarını taşıyan motivasyon kelimesinin kökeni Latince'dir. "Movore" ve "motum" kökünden türemektedir (Eren, 2004). Motivasyon; belirli bir amacı yerine getirirken, bireyi bu yolda arzulu ve istekli davranmaya yönelten, kişinin kendisine ait ya da dış faktörlü güdülerdir (Küçükahmet, 2000). Motivasyon konusuna dair ilk çalışmaları hazırlayanların başında Abraham Maslow gelmektedir. Bireyin ihtiyaçları hakkında yazdığı makalesini içeriği 5 bölüm içermektedir. Bu bölümler

hiyerarşik sıraya sahiptir ve Maslow'a göre bireyin ihtiyaçları en alttaki bölümden karşılanmaya başladıktan sonra bir üst bölüme yönelim başlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütsel açıdan motivasyon, belli bir amaç uğrunda çalışan bireyi ya da grubu, görevini istenilen düzeyde gerçekleştirmesi için güdülemektir (Başaran, 1984).

Motivasyon kuramları iki grupta incelenmektedir. İlk olarak Kapsam Teorileri olarak isimlendirilen, içsel etkenlerin ön planda olduğu kuramlar, ikinci olarak ise Süreç kuramları olarak isimlendirilen, dışsal etkenlerin ön planda olduğu kuramlardır (Koçel, 2006).

## **2.2 Motivasyon Kuramları**

Her bireyin farklı ihtiyacı, beklentisi ve isteği olabilir ve sürekli olarak da değişebilir. Bu durum da araştırmacıları, işgörenleri motive eden unsurları araştırmaya yöneltmiştir. Motivasyona dair teorilerin oluşmasının temel sebebi budur (Northcraft ve Neale, 1990). Tarihi 1900'lü yıllara dayanan motivasyon teorilerinin, özendirici ücret sistemini kullanan Taylor ile başladığı kabul edilir (Çetinkanat, 2000). Takip eden yıllarda ise daha çok klasik yönetim anlayışı yerine, tüm örgüt çatısı altında bulunan üyelerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alan, motivasyon temelli Neoklasik yönetim anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Bu anlayış ile örgüt içerisindeki çalışanlara önem verilmesi gerektiği, çalışanların mutluluğunun hedefler doğrultusunda olumlu etkiler getirdiği, çalışanların hedeflerinin, örgüt hedeflerini benimsemesinin verimliliği ve başarıyı getirdiği düşünülmeye başlanmıştır. Bu doğrultuda çalışanların moral, motivasyon ve iş tatmininin artırılmaya çalışılmasının gerekliliği araştırılmaya başlanmıştır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015).

### **2.2.1 Kapsam Kuramları**

Kapsam teorileri, bireyin bulunduğu durumu ve bireyi bazı davranışlara yönelten faktörleri açıklamaya çalışır. Kapsam teorileri içerisinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, bir başka adıyla İhtiyaçlar Piramidi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Alderfer'in V.I.G (E.R.G) teorisi bulunur (Deniz, 2005). Genel olarak ABD'li kuramcılar tarafından incelenen Kapsam Teorilerinde uluslararası yaklaşımlar olsa dahi genellikle ABD halkının kültürel çevresi ele alınmış ve incelenmiştir. Kapsam



Teorilerinde genellikle bireyin içinde bulunduğu ve onu belirli bir yönde davranışa yönlendiren faktörler üzerinde durulmaktadır. Örgüt ve işletmelerde yöneticiler, Kapsam Teorilerini çalışanların motivasyonunu artırmak, onları amaçlarına uygun ve örgüt adına olumlu davranışlara yöneltmek amacıyla kullanırlar (Çelik, 1997).

### **2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow'un bu teorisine göre bireyin ihtiyaçları 5 farklı grupta ele alınmıştır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Ancak her bireyin ihtiyacı farklı olabileceğinden dolayı, kişiyi motive eden ihtiyaç da farklı olabilir. Bu teoride ihtiyaçların tatmin oranları kişiden kişiye değişim göstermektedir (Aşıkoglu, 1996). Birey, öncelikle en alt kademedeki ihtiyaçlarını gidermek adına çabada bulunur. Giderdiği her ihtiyacının ardından bir sonraki kademedeki ihtiyaçlarını gidermek adına çabada bulunacak ve hareketlerini yönlendirmeye başlayacaktır (Koçel, 2011).



*Şekil 1 Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi*

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, bireyin ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını tamamlaması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar asgari ölçüde

karşılanmaz ise birey, yaşamını sürdüremez. İnsanın yaşamını sürdürmesi için gerekli bu fiziki ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, cinsellik, uyku gibi en temel zorunluluklarımızdır. (Maslow, 1970).

**Güvenlik İhtiyaçları:** En temel ihtiyaçlarımız olan fizyolojik ihtiyaçlarımız tamamlandıktan sonra hiyerarşik sıraya göre bir sonraki ihtiyaç, güvenlidir (Türkel, 1989). Güvenlik ihtiyacı bireyin, sosyal yaşamında, işinde ve çevresinde kendisini güvende hissetmek istemesidir (Petri, 1996).

**Sosyal İhtiyaçlar:** Bireyin ihtiyaçlarından biri de çevresindeki insanlar tarafından kabul görmek, arkadaşlıklar kurmak ve toplum içerisinde bir yere sahip olmaktır (Önen, 2005). Sosyal ihtiyaçlar, bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını giderdikten sonra ortaya çıkmaya başlar. Sosyal ihtiyaçlar içerisinde sevgi, ait olma gibi kavramlar yer alır. Burada sevgi, hem sevme hem de sevilme olarak algılanmalıdır (Çetinkanat, 2000).

**Saygınlık İhtiyacı:** Saygı ihtiyacı da hiyerarşide bir sonraki adımdır. Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan birey, toplum içerisinde ve çevresinde saygın bir kişi olarak hissetme ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaçlar 2 gruba ayrılır. Güçlü, başarılı, beceri sahibi, güven verici ve karar verebilme ihtiyaçları ilk grubu oluşturur. İkinci grubu ise mevki, yetki sahibi, ün sahibi, takdir ve saygı görme ihtiyaçları oluşturur (Önen, 2005).

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Son adım olarak birey yeteneklerini keşfederek, ideallerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu adıma birey fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını giderdikten ve tatmin olduktan sonra geçer ve artık başarı ve haz duymaya önem verir (Omırtay, 2009). Maslow'a göre kendini geliştirmiş bireyler, bazı özellikleri ortaya koyar (Onaran, 1981). Bunlar şu şekildedir:

- Gerçek olanı çok daha iyi algılama
- Kendilerini ve başkalarını oldukları gibi kabul etme
- Demokratik bir kişilik
- Kendi arzularından çok, sorunlara yönelme
- İnsanlığa önem duyma ve toplumsal yakınlık
- Araçlar ile amaçları ayırabilme özelliği

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını bir kurum, örgüt ve çalışanları için detaylandırmak gerekir ise, üyelerin ihtiyaçlarının temel ihtiyaçlardan başlamak kaydıyla sırasıyla giderilmesi gerektiği, bir ihtiyaç giderilmeden bir sonraki ihtiyaca geçilmemesi gerektiği unutulmamalıdır. Bireyler, ihtiyaçları giderildiği oranda gerekli hal ve davranışlara sevk edilebilirler (Eren, 2004).

### **2.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon)**

Frederick Herzberg, bu çalışmasında iş tatmini ve tatminsizliğini araştırmıştır. İşgörenlerin, yaptığı işler sonucu duyduğu iç huzur, iş tatmini olarak adlandırılır. Yapılan iş sonucu memnuniyet var ise iş tatmini (motivasyon), eğer memnuniyetsizlik var ise iş tatminsizliğinden (hijyen faktörler) söz edilir (Üçüncü, 2016). Bu iki olgu, işgörenlerin doyumuyla sonuçlanan (motive edici) durumlar ve doyumsuzluğu ile sonuçlanan koruyucu (hijyen) durumlar olarak da tanımlanırlar (Crompton, 2003).

Araştırmada işgörenlerden ilk olarak, çalışma hayatları içerisinde kendilerinde pozitif duygular hissettiren durumlardan söz etmeleri istenmiştir. Anlatılan olaylar ışığında bireyi tatmine ulaştıran faktörler tespit edilmiştir. Ardından yine aynı gruba, negatif duygular hissettiren durumlar sorulmuştur. Bu liste de tatminsizliğe neden olan durumları içermektedir. Son olarak bu olumlu ve olumsuz durumların, iş performanslarını nasıl etkilediği sorusu iletilmiştir (İncir, 1990).

Motive edici unsurların, işgörenlerin iş ilişkilerini daha uzun dönemde etkilediklerini, hijyen faktörlerinin ise kısa dönemde etkiye ulaştığı saptanmıştır (Efil, 2010).

Herzberg, gerçekleştirdiği araştırmaları sonucu ortaya koyduğu bu kuramda 2 tür etmen işgören motivasyonunu etkilemektedir. Bunlar içsel etmenler ve dışsal etmenler olarak ikiye ayrılır (Yüksel, 2000).

Hijyen Faktörler (Dışsal)	Motive Edici Faktörler (İçsel)
Şirket politikası ve yönetimi	Başarı
Kişiler arası İletişim	İtibar kazanma
Çalışma koşulları	İşin kendisi
Ücret	Sorumluluk
Statü	İlerleme
Güvenlik	Gelişme

*Şekil 2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı İçsel ve Dışsal Faktörler*

**Kaynak:** (Aslan, 2004)

Bu kuram, dıştan güdülenme kuramıdır. Bunun nedeni, işteki doyum ve doyumsuzluğu yaratan etkenler yöneticiler tarafından kontrol edilir. Motivasyon yaratan faktörler; başarı, bilinirlik, gelişim, sorumluluk sahibi olma ve işin kendisidir. Doyumsuzluğa neden olan faktörler ise; Örgütün politikası, örgütün yönetim anlayışı, örgütün denetim anlayışı, bireylerin arasındaki ilişkiler, ücret ve çalışma koşullarıdır. İşgörenlerin motivasyonu için işte harcadıkları vaktin azaltılması, başarı odaklı ücret artışı, ücrete ek olarak sosyal yardımlar, insan ilişkileri için ve duyarlılık için eğitim verilmesi, iş bölümü sağlanması, işgörenlerin kararı ve görüşlerini almak için onlara danışma gibi yönetim anlayışının bilimsel ve sistemli bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Herzberg, 1968).

### **2.2.1.3 McClelland Başarı İhtiyacı Kuramı**

Başarı İhtiyacı Teorisi, işgörenlerin motivasyonuna olumlu etki eden değişkenlerin çözümlenmesini sağlayan bir kuramdır. İnsan ihtiyaçlarının, öğrenme sonucu sonradan kazanılacağı savunulmuştur. McClelland'a göre insan ihtiyaçları 3 grupta toplanır. Bunlar Başarı Güdüsü, Erk Güdüsü ve Bağlanma Güdüsüdür (Şimşek, 2011).

- Başarı Güdüsü: Bazı bireyler için başarılı olma isteği, içsel bir güdüdür. Bu tarz bireyler, gerçekleştirdiği tüm işlerde en iyi olmayı hedeflerler.
- Erk Güdüsü: Bazı bireyler için diğer insanları yönetmek, onların üzerlerinde etkili olabilmek arzusu içsel bir güdüdür.

- Bağlanma Güdüsü: Bazı bireyler için ise sosyal ilişkiler, sosyal bağlar içsel bir güdüdür. Yeni dostluklar, yeni ilişkiler onlar için çok önemlidir (Robbins ve Langton, 2004).

Bu güdüler tüm bireylerde bulunmaktadırdır ancak güçlülük derecesi bireyin mevcut bulunduğu ortam, durum gibi faktörlerden etkilenir (Robbins, 1989).

Başarı güdüsü yüksek kişilerin genellikle liderlik yönü daha ağır basmaktadır. Zoru başarma istekleri ve arzuları daha fazladır. Bağlanma güdüsü, kişilerin başka insanlar ve gruplar ile ilişkiler kurmasına dayanmaktadır. Bağlanma arzusu, aile arkadaş ve sosyal çevreye dönük olan ihtiyaçtır. Bazı bireylerde başkalarıyla ilişkiler kurma eğilimi yüksek iken, bazı bireylerde bu eğilim daha düşüktür. Bireyin bağlanma ihtiyacı yüksek ise bireysel çalışmalardan çok grup çalışmalarına isteği daha fazladır. G güdüsü, kişilerin çevresiyle ilişkilerinde, tüm etkileme araçlarını ellerinde tutma ve bu araçlar sayesinde çevresine egemen olma arzusunu ifade eder (şimşek, Akgemci, elik, 2011). Başarma ihtiyacı kuramı, McClelland ve çalışma grubu tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre bireyin, diğer bireyleri etkisi altına almayı sağlayan güç kazanma durumu, başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma, becerilerini geliştirme, yetenekleri ile başarı kazanabilme gereksinimlerine yönelik hareketlerini gösterir (Fındıkçı, 2013).

Bu teoriyi kurumsal hayata uyarlamak gerekirse, şirket yönetiminin, iş görenlerin birlikte olma ihtiyaçlarını, şirket içerisinde birlik, beraberlik ortamını kurarak g kazanmalarını, bireylerin şirket içi yükselmelerini ve kariyer planlarını destekleyerek başarı ihtiyaçlarını, buna uygun ortam hazırlayarak gidermeleri mümkündür. Yöneticilerin, şirket çalışanlarının öncelikli ihtiyaçlarını öğrenerek, bu ihtiyaçların giderilmesi adına bir yönelime girmesi, personel motivasyonunu yükselteceği düşünülmektedir. McClelland'a göre gruplandırđı birey ihtiyaçları, sosyolojik açıdan ve psikolojik açıdan önem taşıdığı kadar, toplumsal açıdan da büyük önem taşır (Küçüközkan, 2015).

McClelland, bireydeki başarı güdüsünü hedonist aı ile ele alır. Buna göre bireyler, haz alma ve acıdan kaçma düşüncesi ile hareket etmektedir. Konu hedonist yaklaşım ile ele alındığı zaman başarı güdüsü iki açıdan düşünülmalıdır. Bunlar başarılı olmak ve başarısızlıktan korkma duygusudur.

Bu iki olgunun birleşimi ise toplam başarı durumunu ortaya çıkarır (Kaynak, 1975).

#### **2.2.1.4 Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı**

Clayton Alderfer'in VİG (Varoluş, İlişki, Geliştirme) teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin daha sade halidir. Bu teoride üç ihtiyaç faktörü bulunmaktadır. Bu üç faktörden;

- Varoluş ihtiyacı, insanın hayati fonksiyonlarını sürdürebilmesi gereken fiziki ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar.
- İlişki ihtiyacı, bireyin sosyal çevresi ve insan ilişkilerini kapsar.
- Geliştirme ihtiyacı ise bireyin kendisini gerçekleştirme ihtiyacını tanımlar (Srivastava, 2005).

Bu kuramda içerisinde de bir ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmaktadır. İlk olarak alt kademe ihtiyaçları giderilmeli, tatmin olunduktan sonra üst kademe ihtiyaçları giderilmelidir. Bu teoriyi, Maslow teorisinden ayıran özelliklerden biri, Alderfer'in kuramında hayal kırıklığı ve geri çekilme durumlarının bulunmasıdır. Bu kurama göre üst kademede ihtiyaçların tatminsizliği sonucunda alt kademe ihtiyaçlarında da tatminsizlik görülebilmektedir. İhtiyaçların tatmini için kullanılan yöntemlerde başarısızlık durumunda, motivasyon artışı için ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir alt kademelere inilebilmektedir (Erol, 2013).

Teoriye göre geliştirme ihtiyaçları, varoluş ve ilişki ihtiyaçlarının karşılanması durumunda adım adım artan bir motivasyon sürecidir. Birey, ilk iki süreçteki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olursa, bu başarısızlığını gizlemek amacıyla zaman zaman bir önceki adımdaki ihtiyaç düzeyine geri dönüş yaparak çabalarını bu adımda daha da arttırabilir (Can, 1994).

Kurama göre sonuca ulaşma isteği yüksek olan ve en çok beklenen amaçlar için bireylerin uğraşı fazla olacaktır. Buna karşın beklenti düzeyi az olan amaçlar için bireylerin uğraşı ve ilgisi az olacaktır. Eğer sonuç beklentisi fazla ancak bireyler tarafından istenmeyen amaçlar için de uğraş az olacaktır. Buna örnek olarak iş gören çabaları karşılığında işinde yükseleceğini düşünüyor ve inanıyor ise, performansı yüksek olacaktır. Birey, işte

yükselmenin performans dışı etmenlere bağlı olduğu inancında ise çabaları düşük olacaktır (Soykenar, 2008).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre VİG kuramı, insan davranışlarını belirtmede daha geniş bir yapıya sahiptir ve çalışan bireylerin motivasyonu açısından daha kullanışlı olduğu düşünülür (Özer ve Topaloğlu, 2008).

### **2.2.2 Süreç Kuramları**

Süreç teorileri, işgörenlerin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği, değiştirilebileceği durumlarına odaklanmaktadır. Bireyin davranışlarını etkileyen ihtiyaçları, iç çevre şartları, dış çevre şartlarını konu alır. Çok ulustan oluşan örgütlerde süreç teorileri bireylerin değişen kültürel ve subjektif motivasyon teorileri üzerine yoğunlaşır (Hodgetts, 1994). Süreç teorisinde bireylerin ortaya koyduğu istenilen davranışların nasıl tekrarlanabileceği ya da istenilmeyen alışkanlıklardan nasıl vazgeçilebileceği konu alınmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005).

#### **2.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom'a göre motivasyonun üç kaynağı vardır, bunlar valens (değer), beklenti ve araçsallık faktörleridir.

Valens, bireyin çabası karşılığında ulaştığı sonucun, çabalarına değip, değmediği durumu karşısında yaptığı tercihi ifade eder. Başka bir ifade ile çabalarının, ulaştığı sonuç karşısında bireyin tatmin seviyesini belirtir. Buna göre motive gücü, bireyin sonuca ulaştığı anda kazanmayı istediği getirilere bağlıdır (Tevrüz, 1999).

Beklenti, bireyin göstereceği çaba ve davranışların sonucunda gelen ödüllerdir. Eğer çabaları sonucu elde edeceği ödül tatmin eder ise değer (1), eğer tatmin etmiyor ise değer (0)'dır (Srivastava, 2005).

Araçsallık, bireyin çabaları karşılığında sahip olmak istediği sonucun beklenti olasılığı yüksekse, performansın daha fazla olduğunu belirtir. Burada değerler 0 ve 1'dir (Wagner ve Hollenback, 2010).

Beklenti teorisinde bireyler en iyiye ulaşmak için tüm yolları aramazlar. Genel itibariyle ellerinde olan yolları kullanmakla yetinirler. En iyi olan yolu bulmak için bir araştırma yapmaktan kaçınırlar. Ayrıca bireylerin, çabaları sonucu elde edecekleri ödüle olan ihtiyacın şiddeti, zamanla değişkenlik gösterebilir

(Eren 2008). Yukarıda belirtilenlerden bir tanesi yok ise birey o konuda motive olamayacaktır. Örnek olarak çalışan bireyin ücret artışı yönündeki beklentisi az ise, ancak bu birey parayı seven biriye, beklentisinin karşılanma oranı düşük olduğundan, ücret artışı amacıyla daha performanslı çalışmaya yönünde güdülenmeyecektir. Çalışanların tümü aynı maçlara sahip olmayabilir ve değer verdikleri şeyler aynı olmayabilir. Vroom'un bu modelindeki temel etmen, yöneticilerin, çalışanlar hakkında beklenti ve çekicilik açısından nelere önem vermeleri gerektiğini değil, onların gerçek beklenti ve hedeflerini anlamaktır (Can, 2002).

### **2.2.2.2 Porter-Lawler Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Kuramın başlıca amacı, önceki kuramlardaki konu alınan değişkenleri bir arada inceleyip, aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır (Onaran, 1981). Vroom'un kuramını rol model alan bu modelde bazı eklemeler mevcuttur. Ortak yanları, valens ve beklenti süreçlerinden etkilenmeleridir.

Geliştirilmiş Beklenti kuramına göre gösterilen çaba ile istenilen sonuca ulaşmak için bireyin yeterli bilgi birikimi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Örnek olarak muhasebe işi ile ilgilenen bireyin, alanında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda ne kadar çaba gösterirse gösterebilir, defter kayıtlarını tutamayacağı belirtilmiştir (Omırtay, 2009).

Bu nedenle bu modelden yararlanmak isteyen yöneticilerin;

- Çalışanlardan beklenen performansa göre kişiyi eğitime tabi tutmaları gerekmektedir.
- Rol çatışmalarının minimum düzeye indirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlarda kıyas ön plandadır. Bu nedenle kendi alacağı ödül yerine aynı performansı gösteren kişilerin aldığı ödül dikkatlerini çekecektir.
- Çalışan bireyler içsel ve dışsal ödüllere farklı farklı önem verirler. Bu husus göz önünde bulundurulmalıdır (Koçel, 2015).

Bu motivasyon modeli, ödüllerin tatmine yol açtığını, performansın bazı durumlarda ödülle sonuçlandığı varsayımını savunur. Buna göre Porter ve Lawler tatmin ve performansın, ödüller ile ilişkili olduğunu belirtmektedir (Gökçe ve Atabey, 2001).



### **2.2.2.3 EdwinLocke'un Amaç Kuramı**

Amaç kuramı, Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir. Liderlerin ve yöneticilerin bir hedef belirlemesi esasına dayanır. Bireyler hedeflerine ulaşmasalar da belirli bir amaç doğrultusunda fikir birliğine varırlar. Kurama göre bireysel hedeflerin belirlenmesi, bireylerde motivasyon artışına neden olmaktadır. Teori, değer kavramını bireylerin kazanması doğrultusunda davranışlarına yön vereceğini savunur (Luthans, 1992).

Edwin Locke, amaçları belirleme sürecinde dört önemli noktaya değinmiştir (Aşan, 2001):

- Amaçların belirgin olması: Locke'a göre belirlenen amaçlar çok açık olmalıdır. İçerisinde genel ifadeler bulunmamalıdır. Örnek olarak satış yapacak bir satış danışmanı için "10 adet ürün satmalısın" gibi net bir ifade ile amaca bağlamak gerekir. Amaç belirtilen bireye "elinden ne geliyorsa yap" gibi genel bir ifade motivasyon artışı sağlamaz.
- Amaçların zorluk durumu: Bireye varılması zor bir hedef belirlemek, bireyin hedefe odaklanmasında ve işine yoğunlaşmasında yardımcı olur. Bireyin amacını geliştirmesi için işine daha çok özen göstermesi ve daha yeni stratejiler belirlemesini sağlar.
- Amacın kabul edilebilirliği: İş gerçekleşirecek olan bireyin, amacı özümsemesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin amaçları belirlerken astlarına da danışması, konuya dahil etmeleri çok önemlidir.
- Geri bildirim: Amacı doğrultusunda hareket eden bireyler, bu yönde ilerlerken yaşadığı zorluklar, kat ettikleri mesafeler hakkında geri bildirim şansına sahip olurlarsa motivasyonları daha da fazla olacaktır. Bu durum bireyin amaçları doğrultusunda yaptıklarının, hedeflere uygun olup olmadığı konusundaki farklarını anlamalarına neden olur ve kontrollü ilerlemesi de davranışlarına daha doğru yön verebilir.

Kuramın bazı eleştiri aldığı noktalar vardır. Bu maddeler şu şekildedir(Yüksel, 1997):

- Örgüt üyeleri her zaman bir amaca bağlı hareket etmeyebilir.
- Amaca uygun davranışlar sergilense bile rasyonel davranılmayabilir.

- Bireysel amaçlar belirlenirken, yönetim politikaları belirlemek konusunda zorluk çekebilir.
- Amaçların zorluğu bireyi strese sokabilir.
- Amaçlarına odaklanan bireyler diğer alanları ihmal edebilir. Bunun sonucunda bireyler kısa vadede çabuk sonuç getirecek hedeflere yönelebilir.
- Kuramın günümüze uyarlanması, gelişen ve hacim olarak büyüyen organizasyonlar ışığında bireylerin örgütsel amaçlara katılımını sağlamak zorlaşmaktadır.

#### **2.2.2.4 Adams'ın Eşitlik Kuramı**

K. Stacy Adams tarafından geliştirilen teoride, işçinin karşılaştığı iki önemli husus vardır. Bunlardan biri "girdiler", bir diğeri ise "çıktılar". Girdiler, işçinin işyerinde çalışarak harcadığı zaman, verilen işi tamamlamak için gösterdiği çaba, sonucunda ortaya çıkan hizmet veya ürün ve bunların kalitesidir. Çıktılar, işçinin bu emekleri karşılığında kazanmış olduğu ödül, ücret, statü ve saygıdır. İşçi girdileri ve çıktıları kendi içerisinde kıyaslama yaparak, o işyerinde eşitliği ya da eşitsizliği anlayabilir (Greenberg ve Baron, 1997).

Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Kuramına göre bireyin iş başarıları ve iş tatmini derecesi, çalıştığı ortamdaki eşitlik ve eşitsizliklere bağlıdır. Bu kuramın ana teması, çalışanların iş ilişkilerindeki eşit muamele görme isteklerini ve bu isteklerin motivasyonu etkilediği hususudur. Çalışanlar işteki performansları ve bunun sonucunda elde ettiği kazanımları, aynı şartlarda çalışan diğer bireylerle sürekli karşılaştırmaktadır. Organizasyonda ortaya koydukları ve örgün için sundukları girdiler, bunların sonucunda kazanılan çıkarlar, bir diğer ifade ile ödüller arasında bir çeşit mukayese söz konusudur (Can, 1995). Bu karşılaştırmaların ışığında örgüte verdikleri ile örgütten kazandıkları tatmin edici seviyede ise birey motive olur (Güney, 2011).

Eşitlik kuramında işçi, girdiler ve çıktıları göz önüne alındığında kazandığı ödül, ücret ve statü durumunu diğer çalışanlar ile kıyasladığında ortaya çıkacak üç durum bulunmaktadır (Tınaz,2005):

- Bireyin emekleri karışığında ulaştığı ödüllerin derecesi, diğer çalışanların emekleri karşılığında ulaştığı ödül derecelerinden fazla ise burada bir sıkıntı olduğu anlaşılır.
- Bireyin emekleri karışığında ulaştığı ödüllerin derecesi, diğer çalışanların emekleri karşılığında ulaştığı ödül derecelerinden az ise burada da bir sıkıntı olduğu anlaşılır. Bu durumda hakkaniyetin kaybolduğu ve eşitsizliğin bulunduğu anlamı çıkar.
- Bireyin emekleri karışığında ulaştığı ödüllerin derecesi, diğer çalışanların emekleri karşılığında ulaştığı ödül dereceleri ile eşit ise eşitliğin ve adaletin olduğu anlamı çıkar. Bu durumda bir sorun bulunmamaktadır.

#### **2.2.2.5 Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı**

Skinner, geliştirmiş olduğu kuramında bireyin davranışlarının içinden gelen dürtülerle değil, çevresel faktörler tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür. Güdülenmenin, ödüller veya cezalar sonucu gerçekleştiğini belirtmiştir (Yüksel, 1997). Kuramını ortaya koyduğu çalışması, bir deney kutusu içerisine koyduğu fare ve onun için hazırladığı düzenek ile başlar. Fare için hazırlanan düzenekte bir kaldıraç mevcuttur ve eğer buraya fiziksel bir güç uygulanır ise kutu içerisindeki yemek kabına yem düşer. Fare ilk etapta bu konu hakkında bir ilişki kuramasa da rastlantı sonucu kaldıraca basması durumunda yem düştüğünü öğrenir. Fare acıkma hissi sonucu kaldıraca basma hareketini yineler çünkü sonucunda ödül alacağını artık öğrenir (Eroğlu, 2009).

Kurama göre birey, istediği sonuca yol açan davranışı yeniler, yani pekiştirir. Buna göre çevre tarafından da takdir görülen, benimsenen davranışları birey devam ettirir. Aksi halde çevre tarafından benimsenmeyen ve cezalandırılan davranışları ise tekrar etmekten kaçınır (Günbayı, 2000). Bu durumda belirli davranışların devamı istenilirse ya da kaçınılması istenilirse bazı yöntemler uygulanabilir. Bunlar:

**Olumlu Pekiştirme:** Bireyin istenilen davranışı tekrar etmesi için bu konuda teşvik edilmesidir. Bu da takdir, prim, zam, terfi, ikramiye gibi ödüller ile sağlanabilir.

**Olumsuz Pekiştirme:** Olumlu pekiştirmenin tam tersi olarak, bireyin tekrar yapması istenilmeyen davranışlarından kaçınmasını sağlamak amacıyla başvurulan yöntemlerden biridir. Bunun sonucunda ceza yöntemi uygulanır.

**Son Verme:** İstenilmeyen davranış pekiştirilmemesi için tekrarlanmaması söz konusudur. Burada konu davranışı terk etme ve caydırıcılıktır. Bunun için cezalandırma yöntemi yerine çalışan ile geleceğe yönelik planların yapılmaması aktarılmaya çalışılır. Örnek olarak bireyin ödül olarak elde ettiği prim ödemesini vermemek gösterilebilir.

**Cezalandırma:** Ceza yöntemi ile istenilmeyen davranışın tekrarlanması amaçlanır. Bu yöntem ile istenilmeyen davranış azalabilir hatta tamamen ortadan kalkabilir (Eren, 1993).

### **2.3 Motivasyon Araçları**

İşgörenler motive eden unsurlar, kişiden kişiye göre değişim göstermektedir. Bu nedenle her bireyi motive eden araçlar farklılık gösterebilir. Çalışanları motive etmek açısından motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmak çok önemlidir. Araştırmalar, bireyleri altı ana psikolojik gruba ayırır (Osma, 1994);

- Prestij isteyen personeller
- Emniyet isteyen personeller
- Mükemmellik isteyen personeller
- Önemli olduğunu hissetmek isteyen personeller
- Sorumluluk almayı seven personeller
- Herkesin kabul ettiği iş yüküne sahip olmak isteyen personeller.

İşletmeler, çalışanlarından daha çok verim ve performans alabilmek adına onları motive etmeleri gerektiği üzerinde dururlar. Bu durum bir çok araştırma tarafından da kanıtlanmıştır ve hala da araştırmalar devam etmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre en çok motive eden araçlar

içerisinde ücret artırımını, gelecek güvencesi, terfi etme şansı, uygun ve sağlıklı çalışma ortamı ve koşulları, kendilerini kanıtlaya bilme olanağı, sağlıklı ast-üst ilişkisi, adil bir yönetim, takdir görme ve örgüte bağlılık hissi bulunmaktadır (Öztürk & Dünder, 2003).

Bu durumlar ışığında motivasyona etki eden araçlar 3 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar (Kuşluyan, 1999):

- Ekonomik/maddi araçlar
- Psiko-sosyal araçlar
- Örgütsel-yönetimsel araçlar

### **2.3.1 Ekonomik Araçlar**

Kar amacıyla kurulan örgütlerin kurulma nedeni ve bu örgütlerde çalışan işçilerin çalışma nedeni ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanları ilgilendiren ve dolayısıyla motive eden en önemli etkenlerin başında para gelmektedir. İş verenler, daha fazla verim alabilmek için çalışan motivasyonu artışı amacıyla ekonomik araçlardan yararlanırlar (Karatepe, 2005). İşçinin motivasyon artışında maddi araçların çok önemli bir yeri vardır. Öyle ki en çok motive eden araçların, ekonomik araçlar olduğu tespit edilmiştir. İşçilerin çalışma nedeni, kendisi ve varsa ailesinin yaşamını rahat sürdürebilmek amacıyla ücret elde etmektir. Dünya üzerinde bulunan birçok ülkede işsizlik oranının yüksek olduğu göz önünde bulundurulursa, gelir kaynağını kaybetmek istemeyen işçi, iş verenin emirlerini en iyi şekilde getirmeye çalışacaktır. Bu nedenle ekonomik araçlar, diğer araçlardan çok daha güçlüdür (Ateş, 2010). Sanayi devrinin başlangıç yıllarında dev fabrikalarda çok sayıda vasıfsız işçi çalışmaktaydı. Kitle üretimiyle beraber bürokratik yapılanma hakimdi. Bu dönemle işverenler havuç-sopa yöntemi olarak adlandırılan ödül-ceza anlayışı hakimdi. Buna göre iyi davranışlar ödüllendirilirken, kötü davranışlar cezalandırılmaktaydı. Çalışanlara ödül olarak daha fazla ücret ödemek ve karşılığında daha fazla performans ve verim almak amaçlanmıştı. Bu yöntemler ışığında Sanayi Devrimi döneminde motivasyon araçları içerisinden ekonomik araçların varlığından söz edebilmek mümkündür (Keser, 2015).

### **2.3.1.1 Ücret / Gelir**

Çalışanlara, emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir (Genç, 2004). İşletmelerde ücret sistemi, iki şekilde özendirici bir yol olarak kullanılabilir. Bunlardan ilki ücret artışı veya azalışlarıdır. İkinci yol ise ücretin ödenme şeklidir (Sapançalı, 1993).

Ücret sisteminde kullanım şekli ve zamanlaması aracın etkinliğini artırabilir ya da ters tepki gösterebilir. Eğer zamanlaması ve ödeme şekli iyi ayarlanabilirse olumlu sonuçların alınması kaçınılmazdır. Örnek olarak işçide ücret artışına gidilirse ve bireyin beklentilerine yakın ya da direkt olarak karşılıyorsa kısa vadede olumlu sonuçlar uyandıracaktır. Ancak birey sürekli olarak bir artış beklentisine de girecektir. Bu nedenle zamanla bu motivasyonu azalacaktır. Bu nedenle iyi ve zamana dayalı planlama yapılmalıdır. Enflasyon oranına göre dahi ücretin motive edici özelliğinde değişimler gözlenebilir. Hay Group firmasının yayınladığı rapora göre, her bireyin ihtiyaçları, tüketim eğilimleri ve alışkanlıkları farklıdır. İlan edilen enflasyon ile bireyin hissettiği enflasyon da farklılık gösterir. Çok yüksek enflasyon dönemlerinde yapılan yüksek ücret artışlarına alışan iş gören, enflasyon düzeldiğinde yapılan düşük ücret artışları karşısında olumsuz tepkiler verecektir. Burada ücretin motive edici özelliği kaybolabilir (Keser, 2019).

Çalışan bireyin ücretinin yüksek olması, Taylor'a göre motivasyonunun daha yüksek olmasını sağlayan en önemli etmendir. Motivasyona etkisi çok yüksek olan para, gerekli mal ve hizmetleri satın almasının yanı sıra, ücretin fazla olması bireyle mesleki yeterlilik ve başarının göstergesi olarak algılanmaktadır. Araştırmaların büyük bir bölümü en motive edici ve performans arttırıcı unsurlardan birinin ücret olduğunu öne sürmektedir. Ücret kavramı iş veren tarafından önemsenmez ise çalışanların motivasyonunun düşmesine bile neden olabilir. Ücretin az olması iş tatmininin azalmasına ve önemsenme duygusunun zayıflamasına neden olabilir (Barutçugil, 2004).

### **2.3.1.2 Prim**

Prim, bireyin gösterdiği performansa bağlı olarak, ücret dışı verilen ödül nitelikli ödemelerdir (Genç, 2004). Prim sistemi 1900'lü yıllarda ağır çalışma

koşullarının artmasına bağlı olarak, çalışan bireyleri motive etmek, performansını artırmak ve çalışanları elde tutabilmek için ortaya çıkmış ve uygulanmıştır. Günümüzde de en önemli motivasyon araçları arasında uygulanmaya devam etmektedir (Keser, 2018).

Örgütün amaçları doğrultusunda çalışan ve örgütü geliştirmede etkin rol oynayan bireyin ödüllendirilmesi, hem bireyin motivasyonuna olumlu etki eder hem de diğer çalışanlar tarafından örnek teşkil eder. Ödülün motive edici bir unsur olması için çalışanlar tarafından da biliniyor olması gerekmektedir (Tunçer, 2013).

Primli ücret sisteminin sakıncalı olduğunu savunanlar da vardır. Kısa vadede bireysel performansa ve motivasyona olumlu yönde etki etse de uzun vadede çalışanları strese ve korkuya yönelttiği, iş kazalarını arttırarak ekip ruhunu baltaladığı düşünülmektedir. (Eren, Erdil ve Zehir, 2000).

Ayrıca sistemin zor uygulanması da sıklıkla belirtilmektedir. Özellikle yapılan işin ölçümü zor olan hizmet sektörü gibi sektörlerde bazı sorunlara yol açabilmektedir. Zaman zaman bu durum, çalışan bireylerin prim nedeni ile yöneticilerden daha fazla gelir elde etmesine sebep olabilir. Yönetici motivasyonunu olumsuz etkileyen bu durum, işveren açısından sakıncalı görülmektedir. Prim sistemi çalışanları daha çok çalışmaya özendirse de bu durum daha çok çalışarak bireyin kendisini yıpratmasına, iş kazalarının artmasına, daha hızlı ve özensiz iş yapılması sonucu kalitenin düşmesine neden olabilmektedir. Olumsuz yönleri olsa da genel anlamda motivasyon açısından olumlu etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Taşpınar, 2006).

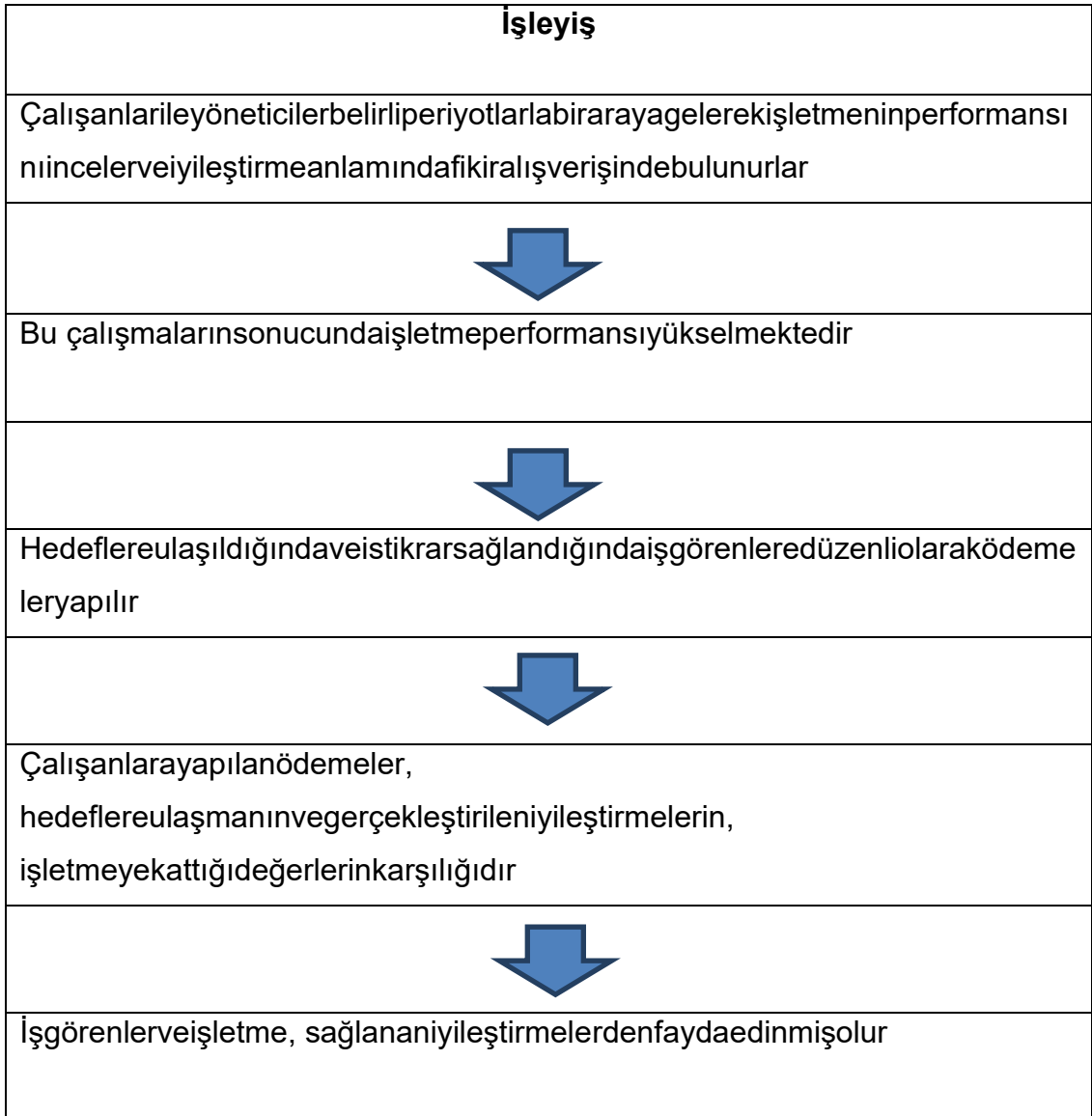
### **2.3.1.3 Kar Paylaşımı**

Kar paylaşımı sistemine göre çalışanın ücret dışında, kuruma bağlılığını artırmak, motivasyonunu ve performansını artırmak amacıyla elde edilen kardan pay verilmesidir (Özgen, 2002). Çalışanların da işletme karına ortak olmasını amaçlayan sistem, insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir yer tutar. Kar paylaşımı sistemi, çalışanların devamsızlığını ve işçi devrini azaltmak amacıyla da uygulanmaktadır. Çalışan işi daha çok sahiplenerek,

devamsızlığı ya da performans düşüşü durumunda üretimin ya da hizmetin azalacağını düşünerek hareket edecektir. Bu nedenle çok daha konsantrasyonlu ve motivasyonlu çalışmaya yönelecektir (Cox, 2000).

Sistemin oluşum nedeni, kar elde etmek için bir işe sermaye yatırımının yanı sıra emek faktörünün de çok önemli olmasıdır. Bu nedenle çalışanların performans artışı da hedeflenerek kara katılım imkanı sunulur (Sabuncuoglu, 2000).

Sistemin işleyişinde işletme, dönem sonunda çalışanlarına elde edilen karın bir kısmını paylaşır. Ücretlerine ek olarak dağıtılan kar, genellikle %25 oranında belirlenir. Çalışanlar ve işverenler arasındaki bağı arttıran bu yöntem, iş göreni karı arttırmak için çok daha performanslı çalışmaya özendirir ve personelin mali güvencesini artırır (Yüksel, 2000).



Kaynak: (Şimşek ve Öge, 2004)



Kar paylaşımı sisteminin bazı olumsuz sonuçları doğurması muhtemeldir. Sistemin, çalışan motivasyonunda olumlu etkileri olmakla beraber, elde edilen karın kime, ne zaman ve nasıl dağıtılacağı zorluklar doğurmaktadır. Daha verimsiz çalışan bireylere de dağıtılması, verimli çalışanlar için motivasyon düşürücü bir durum olabilir. Kar paylaşımı, gelişmekte olan ve daha hızlı gelişmeyi amaçlayan işletmeler için oldukça faydalı bir sistem olduğu belirtilebilir (Eren, Erdil ve Zehir, 2000).

#### **2.3.1.4 Sosyal Yardımlar**

İşletmeler, çalışanları için ücret dışında prim ve kar payı gibi ekonomik sistemlerin dışında sosyal yardımlar yaparak da çalışanlarını motive etmeye çalışırlar. Bunlara örnek olarak servis, özel gün ve tarihler için verilen hediyeler ve primler, gıda yardımları, kira yardımları verilebilir (Eren, 2004).

Çalışanların motive olmalarında, işletmelerin çalışanları için sunmuş olduğu örgütsel destek ve yardımların büyük önemi vardır. Bu destek ve yardımlar nakdi olabileceği gibi manevi yardımlar da olabilir. Bu hususta önemli olan işverenin göstermiş olduğu bir desteğin olmasıdır. Çalışan bu yardımları, işverenin yapmakta zorunlu olduğu ya da çalışanın verdiği emekler karşılığında kendisini kaybetmemek adına emeğinden daha fazlasını sunmaya çalıştığını düşünerek motive olmayabilir. İşveren tarafından bu durumun aksi hedeflenmektedir. İşverene göre çalışan, emeğinin karşılığında daha fazlasını elde ettiğini düşünerek işine motive olmalıdır. Bu destek ve yardımlar sonucu çalışan devamsızlığını azaltmalı ve işletmeye olan bağlılığını arttırmalıdır (O'Driscoll ve Randal, 1999)

Ülkemizde bu duruma en iyi örnek, Koç Holding'in "Koç Ailem" programıdır. Bünyesinde çalışan bireylere ve ailelerine, Koç Holding çatısı altındaki tüm işletmelerde indirim imkanı, çocukları için Koç Üniversitesi'nde burs imkanı, iş ve staj imkanı sunmaktadır. Çalışanlarının ev ve araba alımlarında bünyesindeki Yapı Kredi Bankası ile çok uygun kredi imkanları da sunmaktadır (Keser, 2015).

### **2.3.2 Psiko-Sosyal Araçlar**

İş görenler, yaptıkları iş ve iş yerlerindeki ortamdan memnun ise, verimlilikleri ve performansları çok daha yüksek olur. Bu nedenle çalışanların bir çok ihtiyacı içerisinde yalnızca ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması yetmez. Yönetim anlamında da beklentilerine karşılık verilmesi gerekir (Öğüt, 2004).Günümüzde birey sadece rasyo-ekonomik varlık değil, sosyal ve karmaşık bir varlıktır. Bu da bireyin yalnızca para ile değil, başarı, güç, ait olma hissi, takdir görme gibi ihtiyaçlarla da motive olduğunu göstermektedir (Batlaş, 2001).

#### **2.3.2.1 Takdir Edilmek**

Psiko-sosyal araçların başını takdir etme kavramı çekmektedir. Bu yöntem bireyin olumlu davranışlarını tekrarlaması yönünde geri dönüş verir ayrıca çalışan motivasyonuna iyi yönde etki eder. Üstlerin, astlarından bekleneni alması durumunda onları takdir etmesi durumudur (Demir, 2009).

Bireyler, başarıları karşısında değer görmeyi, takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi ister. Yapmış olduğu iş, başkaları tarafından beğenildiği ve takdir gördüğü durumlarda kendisine olan güveni artar, işinde uzmanlaşma ihtiyacı duyar. Takdir ve saygının bir üst aşaması ise bireyin kendini aşma isteği, mükemmellik çabası olarak açıklanır. Bu durumlar bireyi özgürleştirerek kendisini gerçekleştirme aşamalarına iter (Eren, 2015).

Takdir etme eylemi, etkili olabilmesi açısından belirli özelliklere sahip olmalıdır (Adair, 2003):

- Takdir etme davranışı, herkese adil ve eşit muamele ile yaklaşma ilkesine uygun olmalıdır.
- Örgütün öz değerlerine uygun olmalı ve onları yansıtmalıdır.
- Herkes için özendirici olmalıdır.
- Resmi olduğu kadar gayri resmi takdir de oldukça önemlidir.
- Kişisel kazanç amacıyla yapılan işler yerine gerçek başarı durumları ve sonucundaki katkıları vurgulanmalı ve ödüllendirilmelidir.
- En önemlisi takdir ve ödül içten ve samimi olmalıdır. Çalışanlara hitap eden ödüller sunulmalıdır.

İşverenler nasıl çalışanlarında gelişme arzusunu görünce motive olurlar ise çalışanlar da gelişime açık işlerde çalışmaktan o kadar motive olurlar. Yöneticiler bu arzuları arttırmak için gerekli destekleri vermek durumundadırlar. Çünkü çalışanlar başarılı olmayı ve başarıları karşısında takdir edilmeyi isterler. Başarılar karşısında gelen takdir, farklı başarıları tetikler. Bunun sonucunda da çalışan motivasyonu diri tutulur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Çalışanların emekleri ve performanslarının gereğince takdir edilmesi, desteklenmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanlarda yaptığı işten gurur duyma, motivasyon artışı, mevcut kariyerinde ilerleme fırsatlarından tatmin olması ve yapılan işin doyumunu için olumlu etkiler doğurur (Erdil, 2004).

### **2.3.2.2 Çalışmada Bağımsızlık**

Birçok birey, bağımsız çalışmak, serbest davranabilmek, sorumluluk sahibi olmak, bazı durumlarda inisiyatif sahibi olmak ister. Bu tarz sorumluluk alma özgüveni olan bireylere yönetim tarafından yetki verilmesi motivasyon açısından önemlidir (Genç, 2004). Çalışanlar sürekli olarak kontrol altında olmaktan hoşlanmazlar. Otoriter yaklaşımlar bireylerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği gibi sonucunda verim ve performans konusunda sorunlar yaşatabilir (Keser, 2006).

Sınırsız özgürlüğün bulunduğu ortamlarda bir şirketin otoritesinden bahsedemeyiz. Günümüzde de sınırsız özgürlüğün bulunmaması nedeniyle yönetimin, çalışanlarına psiko-sosyal araçları yardımı ile belirli oranda bağımsızlık ve inisiyatif vermelerinde fayda vardır. Özgürlüğün daha da artırılması yeteneklerin, özgün düşüncelerin doğmasında olumlu bir adım olacaktır (Alkış, 2001).

### **2.3.2.3 Sosyal Statü ve Sosyal Katılım**

Birçok birey, örgüt içerisinde aranan kişi olmak, önemli ve etkili bir birey olmak, söz sahibi ve inisiyatif alabilen bir çalışan olmak için ellerinden gelen tüm çabayı gösterebilir. Örgüt içerisinde vazgeçilmez bir eleman olmak bir başka ifade ile statü sahibi olmaktan çok mutlu olur (Peker, 1998).

Statü, kelime anlamı olarak makam, mevki, konum, pozisyon anlamına gelmektedir. Birey ya da grupların, toplumdaki yerini, makamını, pozisyonunu belirtmek amacıyla kullanılır. Toplumsal statü ise bireyin, toplumsal

düzendeki yerini belirtir. Bu yeri de bizzat toplumun kendisi belirler (Tezcan, 1995).

Sosyal katılım kavramı, bireyin örgütte bir gruba girmesidir. Bu durum, bireyin iletişim ihtiyacı sonucu olur. İş görenler, iş çok iyi bir işletmede çalıştığını bilse, statü olarak çok iyi yerlerde olsa dahi bir grup tarafından kabul edilmediğini hissetmeleri sonucu işten ayrılmaya bile başvurabilirler. Yöneticiler, genel anlamda motivasyon için maddi durumları düşünerek bu tarz durumları göz ardı edebilirler. Sosyal katılım kavramının yararlarına çok inanmazlar. Ancak örgütsel yaşamda sosyal katılımlar çok önemlidir. İnsan, sosyal bir varlıktır ve gününün birçoğu iş yerinde geçmektedir. Araştırmalara göre sağlıklı iletişim ve sosyal katılım oldukça motive edici ve stres azaltıcı bir durumdur. Bu tarz katılımlar, iyi iletişimler motivasyonu artırır. Bunun farkında olan yöneticiler sosyal katılım ve örgüt için iletişimin kaliteli olması adına çalışmalarda bulunur (Çamlı, 2010).

#### **2.4 Çalışma Süresi Kavramı**

Çalışma süresi kavramı, kavramsal olarak ve sürenin uzunluğu olarak tarihsel süreçte sürekli olarak değişime ve gelişime uğramıştır. En büyük değişimi Sanayi İhtilali dönemlerinde gösteren uzun çalışma süresi, yasal süreçlerin gelişmesi ile birlikte daha uygun hale dönüştürülmüştür. Günümüzde yaygın olarak çalışma süresi, işveren ve işgören tarafından belirlenir hale gelmiştir (Kutal, 2002). Çalışma süreleri, ekonomi kavramına dahil olduğu kadar emek kavramına da dahil olmuştur. Sosyal önemi olması nedeniyle ulusal hukuk içerisinde düzenlemeleri olduğu gibi uluslararası hukuk içerisinde de önemli bir düzenleme konusu olmuştur (Mollamahmutoğlu, 2008).

4857 sayılı İş Kanunu içerisinde her ne kadar açıkça bir tanım bulunmasa da "işin düzenlenmesi" başlığı altında 63. madde içerisinde düzenlenmiştir. Bu maddeden yola çıkılarak 2004 yılında 6 Nisan tarihi İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği düzenlemesine göre çalışma süresi, işçinin çalıştığı işte geçirdiği süre, olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak ilgili yönetmeliğin ve 66. Yönetmeliğin 3. Maddesine göre işgörenin işyerinde fiili geçirdiği süre dışında çalışma süresinden sayılan haller, yani farazi çalışma

süreleri de iş süresi kavramına dahil edilmiştir. Buna göre iş süresi tanımı, işçinin fiili olarak çalıştığı ya da çalışmadığı, ancak sonucunda işgücünü işverenin emri doğrultusunda gerçekleştirdiği süreler, kanun gereğince çalıştığı süreleri oluşturur (Yücesoy, 2011).

#### **2.4.1 Fiili Çalışma Süresi**

Fiili çalışma süresi, işverenin emirleri doğrultusunda işgörenin gerçekleştirdiği iş gücü süresinin, soyunma, giyinme ve dinlenme süreleri dışında kalan, işin başlangıç anından sona erdiği ana kadar geçen süre olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık olarak yasalar çalışanları sağlık, temizlik ve güvenlik amacıyla koruyan kıyafetler giymesi konusunda mecbur kılıyorsa işçinin bu kıyafetleri giymesi ve çıkarması sırasında geçen süreyi çalışma saatinden saymak gerekmektedir. İş sözleşmelerinde ya da toplu iş sözleşmelerinde giyinme soyunma ve yıkanma sürelerinin çalışma sürelerine dahil edilip edilmeyeceği de işveren tarafından dahil edilebilir (Astarlı, 2008). Ara dinlenmelerin çalışma süresine dahil olmaması, 4857 sayılı Kanunun 68. maddesi gereğince ve İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 3. maddesi gereğince düzenlenmiştir. (Odaman, 1988).Kurala göre işçi, yapması gereken iş borcunu bizzat kendisi, işinin başında ve iş yerinde gerçekleştirmelidir (Astarlı, 2008).

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 68. maddesinde ve Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 3.maddesinde belirtildiği üzere ara dinlenmeler çalışma süresine dahil değildir. Kuralara göre iş gören, ara dinlenmelerini gerçekleştirirken, işvereninden gelecek olan emirlere hazırlıklı bir şekilde bekliyor ise veya o sırada işverenin bir emrini yerine getiriyor ise bu ara dinlenme değil, fiili bir çalışma süresidir (Soyer, 1989).

#### **2.4.2 Farazi Çalışma Süresi**

Çalışılan süre içerisinde yalnızca bireyin fiili olarak çalıştığı süre dahil edilmez. Özellikle bazı meslekler ya da bazı süre zarflarında işçiler, iş yerinde hali hazırda beklerken bazı sebepler nedeni ile çalışmaya başlayamazlar ya da çalışamazlar. Bu süre, farazi çalışma süresi olarak adlandırılır (Tunçomağ&Centel, 2005).

Farklı bir ifade ile işçinin, fiili çalışma süresi dışında kalan çalışma süresi olarak tanımlanabilir. 4857 sayılı İş Kanunu gereğince “Günlük çalışma süresinden sayılan haller” başlığı altında hangi hallerin farazi çalışma süresi içerisinde değerlendirildiği, 66. madde içerisinde belirtilmiştir. Fiili çalışma süresi dışında günlük çalışma saati içerisinde bulunan tüm maddelere de yer verilmiştir. (Mollamahmutoğlu, 2019). İş kanununun 66. Maddesine göre bazı iş gruplarında çalışanların, işin asıl yapılacağı yere gidip gelirken, işverenin talimatı sonrası asıl işyerinin dışında çalışma alanına gönderilmesi halinde yolda ya da işyerinde iş görmek için hazır beklerken geçirdiği sürelerin, işyeri dışında işini yapmaksızın işveren talimatı ile meşgul edildiği durumların, fiili çalışmaya hazır olmayan çocuğunu emzirdiği sürelerde kadın çalışanların geçirdiği süreler, günlük çalışma süresine dahil edileceği öngörülmüştür. Bu süreler ise farazi çalışma süresi olarak belirtilmektedir (Süzek, 2001).

### **2.4.3. Fazla Çalışma Kavramı**

Fazla çalışma kavramı, normal çalışma süresi içerisine sığdırılamayan, ivedi işler için çalışma süresi dışına çıkılması durumudur (Kurucu, 1987). Yasa gereğince fazla çalışma kavramı, yasada belirtilen nedenle ve haftalık çalışma süresi dışında yapılan iş süresidir. 4857 sayılı İş Kanunu’na göre haftalık çalışma süresi 45 saattir. Bu süreyi aşan iş süresi kanuna göre fazla çalışma süresi olarak adlandırılmaktadır (Şakar, 2006). 4857 sayılı İş kanunu 63. maddesinde haftalık normal çalışma süresinin günlere dağılımı koşulunda günlük 11 saat sınırlaması getirilmiştir. 64. Maddesi içerisinde telafi süresinin ise günlük 3 saati aşmaması gerektiği belirtilmiştir. Bu madde, işçinin 24 saat çalıştırılmasını önlemek amacıyla düzenlenmiştir (Eyrenci, 2017).

4857 Sayılı İş Kanunu’nun 41/3. Maddesinde Fazla Çalışma Yönetmeliği’nde, fazla sürelerle çalışma kavramının tanımı yapılmıştır. Maddelere göre fazla çalışma kavramı; “Fazla sürelerle çalışma; haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle kırk beş saatin altında belirlendiği hallerde, uygulanmakta olan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışma” olarak belirtilmektedir. Buna göre iş sözleşmesinde haftalık çalışma süresi 40 saate indirilmiş ise 40 saati aşan fakat 45 saati geçmeyen çalışma durumları da fazla sürelerle çalışma olarak tanımlanacaktır. Aynı iş

sözleşmesine bağlı kişi haftalık 48 saat çalışır ise 5 saat fazla süreler ile çalışma, 3 saat de fazla çalışmaya maruz kalacaktır (Süzek, 2017).

Fazla çalışma sürelerine dahil olan çalışanlar için her 1 saatlik fazla çalışma süresi için normal ücretin saat başına düşen miktarının %25'i kadar fazla süre ile ödenmelidir. İşveren ile yapılan anlaşma sonucunda bu yüzdelik dilim karşılıklı anlaşma ile arttırılabilir. Birtakım farklılıklar yapılması mümkün kılınmıştır. Burada haftalık 45 saatin aşılmasına teşvik edici bir madde eklenmesi amaçlanmıştır (Şakar, 2008).

Bazı iş kollarında süreklilik durumu söz konusudur. Bu gibi iş kolları için 4857 sayılı İş Kanunu'nun 41. Maddesi devamında hazırlama, tamamlama ve temizleme işlerinde fazla çalışma kavramı ile ilgili çalışma sürelerinin belirlenmesi durumlarında günlük, haftalık ve yıllık olarak, süreklilik söz konusu olması nedeni ile bazı istisnalar içeren maddeler mevcuttur. Olağan nedenler ile fazla çalışma olarak geçen bu istisnai durumlarda, genellikle geçici nitelik gösteren işlerde uzatmalar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenler ortadan kalktıktan sonra da normal çalışma sürelerine dönülmesi gerekmektedir. Olağan nedenler ile fazla çalışma kavramı da İş Kanunu içerisinde 270 saat ile sınırlandırılmıştır (Akyiğit, 2005).

Olağan fazla çalışma kavramı, üretimin arttırılması gibi ülke yararına yönelik işlerde her zaman uygulanabilen, tarafların rızasına bağlı olan fazla çalışma durumudur. İş Kanunu'nun 41/1. Maddesinde kavrama yer verilmiştir. 4857 Sayılı İş Kanunu 63. Maddesinin son fıkrasında belirtilen, sağlık kuralları dahilinde belirlenen iş kollarında günlük yedi buçuk saat ve daha az çalışması gereken işler ile 69. Madde içerisinde düzenlenen gece çalışması içeren işler, fazla çalışma kavramına dahil değildir (Mollamahmutoğlu, 2004).

#### **2.4.4 Günlük Çalışma Süresi**

Günlük çalışma süresi, İş Kanunu ve sözleşmelerin belirlenmesi üzerine haftalık çalışma süresinin, haftanın iş günlerine bölünmesi sonucu bulunmaktadır (Mollamahmutoğlu, 2019). Kanunda belirtilene göre haftalık çalışma günü 6 olan iş yerlerinde günlük çalışma saati 7,5 saattir. Kural

olarak iş günü olarak belirlenen Cumartesi gününün de tatil yapılması durumunda, yani haftalık 5 iş günü olması durumunda günlük çalışma saati 9 saat olarak hesaplanır (Caniklioğlu, 2005).

Günlük çalışma süresi, hazırlanma, tamamlama, temizleme işleri de dahil olmak üzere günlük 11 saati aşamaz. Asıl iş için günlük çalışma saati belirlenmiş iş kollarında temizlik işleri ve tamamlama işleri kanunen 2 saati aşmamalıdır. Günlük 2 saati aşmaması gereken durumlar için yıllık sınır 270 saat olarak belirlenmiştir (Demircioğlu, 2007).

Günlük çalışma süresinin başlangıç ve bitiş saatleri, işveren ve çalışan arasında yapacakları bir sözleşme sonucu belirlenebilir. Toplu iş sözleşmeleri veya iş sözleşmelerinin eki olan personel yönetmeliği ve işyeri uygulamaları ile de belirlenebilir. Eğer iş süresinin başlangıcı ve bitiş sözleşmeler sonucu belirtilmez ise bu yetki işverene aittir. İşveren yönetim hakkı sayesinde çalışanın günlük çalışma süresinin başlangıç saatini ve bitiş saatini, iyi niyet kuralları dahilinde belirleyebilir (Astarlı, 2008).

## **2.5 Çalışma Süresinden Sayılmayan Haller**

### **2.5.1 Ara Dinlenme**

İşgörenlerin günlük çalışma süresi içerisinde sürekli olarak çalışması ve hiç dinlenmemesi mümkün değildir. Günlük yeme-içme, tuvalet gibi ihtiyaçlarını karşılaması, sağlık bakımından oldukça önemlidir. Bu nedenle işgörelere ara dinlenme verilmesi kanunen zorunludur (Hafızoğlu, 2016). Ara dinlenme verilmesi sağlık açısından 4857 sayılı kanunun, 68. Maddesinin son fıkrasında da belirtildiğine göre ara dinlenmeler çalışma süresine dahil edilmemektedir (Süzek, 2017). Ara dinlenme süreleri kanuna göre aralıksız olarak kullanılmalıdır. Bu süreyi belirlemek işveren ve yönetimin hakkıdır. Ara dinlenme süreleri, işe geç başlama ya da işten erken çıkma süreleri olarak kullanılamaz. Çalışanın günlük çalışma süresine uygun bir zaman kullanılması gerekmektedir (Eyrenci, 2004).

1475 sayılı kanuna göre ara dinlenme süreleri, dört saat ve daha kısa süreli işlerde on beş dakika olarak belirlenmiştir. Dört saat üzeri ve yedi buçuk saat aralığı (yedi saat otuz dakika dahil) için otuz dakika, yedi buçuk saat ve üzeri çalışma süresine sahip iş yerleri için ise bir saat ara dinlenme saati uygun



görülmüştür. Bu süreler asgari sürelerdir ve işveren ile anlaşma sonucu yükseltilebilir ancak daha az ara dinlenme verilemez (Ulusoy, 2005).Çalışanların, ara dinlenme süresini işyerinde geçirmesi, bu süreyi çalışarak geçirdiği anlamına gelmez. Kanuna göre çalışanlar, işine zamanında başlaması şartıyla ara dinlenme süresini işyeri dışında geçirebilir ve bu hakları engellenemez. Ancak işyeri çalışanlara ara dinlenmeleri için uygun bir ortam sağlıyor ise, işçilerin işyeri dışına çıkılmasını sakıncalı buluyor ya da bazı zorluklara sebep oluyor ise işveren çalışanların ara dinlenmeleri sırasında işyeri dışına çıkılmamasına dair karar alabilir. Çalışanların güvenliğini sağlama açısından bu uygulama işveren ve yönetimin hakkına dahildir ve yasalara aykırı bir durum değildir. Zira toplu iş sözleşmelerinde de ara dinlenmelerin, işyerinde geçirmesine dair konulan kurallar geçerlidir (Narmanlıoğlu, 2014).

### **2.5.2 Sosyal Yardım Amacıyla Araçta Geçen Süreler**

Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun aldığı karar gereği, yol yapımı, onarımı gibi işlerin ilerleme kaydetmesi sonucu aynı iş içerisinde farklı sahalara geçişleri durumunda, günlük çalışma sahasının değişim kararı işverene ait olması nedeniyle işgörenleri, işverenin kendisine ait araç ile sevk etmesi ve bu araçta geçen sürelerin çalışma saatine dahil olacağı belirtilmiştir ancak şehir dışında olan bir fabrikanın, işveren tarafından sağlanan sevkiyatı sonucu işçilerin yolda geçirdikleri süre, çalışma süresine dahil edilmemiştir. Kanuna göre, bir kişi ya da topluca sosyal yardım amaçlı işe getirilip götürülme sırasında yolda geçen süreler çalışma süresine dahil edilmez. Buna örnek olarak çok işçi barındıran fabrikaların sevişle taşınması örneği verilebilir. Bu durum fabrikanın sosyal yardımı olarak belirtilmektedir ancak çoğunluğun görüşüne göre bu süreler de tarafların aralarında anlaşmaları sonucu, aynı ara dinlenmelerde olduğu gibi çalışma süresine dahil edilebileceğidir (Tunçomağ ve Centel, 2005).

## 2.6 Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Pınar 2011 yılında yaptığı çalışmada, fazla çalışma kavramının, çalışan performansları üzerinde doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir. Fazla çalışmaya maruz kalan çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının azaldığı, buna karşılık işlerinde gösterecekleri verimlilik düzeyinin azaldığı belirtilmiştir (Pınar, 2011).

Akşengül 2011 yılında yaptığı araştırmada, fazla çalışma kavramı, işçinin bedensel sağlığının ve ruhsal sağlığının korunması açısından önem arz eden bir durumdur, işveren açısından ise sahibi olduğu işyerinin verimliliğinin sağlanması açısından önem arz eder. Yapılan araştırmaların ışığında fazla çalışma süreleri olmayan işyerleri, fazla çalışma olan işyerlerine oranla daha fazla verim elde etmektedir (Akşengül, 2011).

Yapar 2005 yılında, 156 kişinin katılım gösterdiği araştırmasında motivasyonun, iş verimliliğine etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Gelişen teknolojinin çalışanlar için iş koşullarını iyileştirmesi, bireylerin motivasyonun artmasını ve dolayısıyla verimliliğin de artmasını sağladığı belirtilmiştir. Araştırmacı bu çalışmada motivasyon ile verimlilik kavramlarını, komşu kavramlar olarak nitelendirmiştir ve aralarında doğru orantının olduğunu belirtmiştir (Yapar, 2005).

## 2.7 Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Fagan, Lyonette, Smith, Tejeda (2012) yılında Avrupa'da gerçekleştirdiği "Çalışma süresi düzenlemelerinin iş-yaşam entegrasyonu veya dengesi üzerindeki etkisi: Uluslararası kanıtların gözden geçirilmesi" adlı araştırmasında çalışma sürelerinin hacmi, iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Uzun süreler çalışmanın bedensel ve ruhsal olarak olumsuz etkisinin olduğunu tespit etmiştir (Fagan, Lyonette, Smith ve Tejeda, 2012).

Brewer (2011) yılında Georgia Üniversitesi Lisans öğrencilerinden 40 kişinin katılım sağladığı araştırmasında iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış, kamu ve özel sektör farklılıklarını ayırtmayı amaçlamıştır. Araştırmaları sonucu motivasyonu yüksek bireylerin daha fazla performans gösterdiği sonucuna varmıştır. Burada kamu kurumlarında çalışan bireylerin çalışma saatleri, maaş gibi imkanların daha iyi olması nedeni ile performanslarının, özel sektör çalışanlarına göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir (Brewer, 2011).

### 3.BÖLÜM

#### YÖNTEM

Yapılan araştırmada, çalışma saatleri değişkenlik gösteren satış danışmanları ele alındı. Günlük, haftalık çalışma saatlerinin değişkenliği ve ek mesai durumları sonucu artan çalışma saatleri ile birlikte çalışanların motivasyonunda artış ya da düşüşler yaşandığı görülmektedir. Çalışma saatlerinin yanı sıra bireyin eğitim durumu, medeni durumu, çalışma yılı (tecrübesi), gelir durumu gibi etmenlerin de etkisi araştırılmıştır. Bu kategorilerle günlük ve haftalık çalışma saatleri aynı tabloda karşılaştırılarak motivasyon düzeylerindeki artış ve azalışlar incelenmiş ve gözlemlenmiştir.

Bireyin alışma standartları ile iş memnuniyeti durumu incelendiğinde çalışma yılı arttıka işinden memnun olma düzeyinin arttığı gözlemlendi. Eğitim durumu ile iş memnuniyeti incelendiğinde lise ve alt mezuniyet seviyesine sahip bireylerin en az iş memnuniyetine sahip olduğu görüldü. Gelir durumu arttıka, iş memnuniyetinin de arttığı gözlemlendi. Günlük alışma saatleri arttıka bireylerin memnuniyet düzeyinde düşme gözlemlendi. Aynı durum haftalık çalışma saatlerinde de görüldü. Haftalık izin gün sayısı arttıka bireylerin motivasyon düzeyinde artış görüldü.

Çalışma standartları ile motivasyon ilişkisi incelendiğinde en az motivasyona sahip eğitim düzeyi lise ve altı mezuniyet seviyesine sahip bireylerde görüldü. Gelir düzeyi arttıka bireylerin motivasyon puanının da arttığı gözlemlendi. İzin gün sayısı fazla olan bireylerin motivasyon puanı, izin gün sayısı az olan bireylere göre daha fazla olduğu görüldü.

Bu çalışmanın amacı çalışanların iş memnuniyeti ve motivasyonunu arttırmak için çalışma saatlerinin öneminin belirlemektir. Çalışanların motivasyonundaki düşüş sebeplerinden birinin de çalışma saatlerinin fazla olduğunu, izin sürelerinin az olduğunu saptamaktır. Çalışma standartlarının yükselmesi sonucu çalışanların motivasyonundaki artışı belirlemektir.

### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, araştırma türleri arasından kesitsel araştırma kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak nicel veriler kullanılmıştır.

Çalışma saatleri ile motivasyon ilişkisi, sosyo-demografik değişkenler ile iş memnuniyeti ve motivasyon ilişkisinin saptanması amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İzmir ilinde çeşitli sektörlerde satış danışmanı departmanında çalışan bireylerdir. Çalışmaya katılmayı kabul eden 89'u erkek, 77'si kadın olmak üzere toplam 166 kişidir. Erkek katılımcılar, toplam katılımcıların %53'ünü, kadın katılımcılar ise %47'sini kapsamaktadır. Tekstil, otomotiv, elektronik, kuyumculuk, sağlık, mobilya/dekorasyon ve diğer (gıda, kozmetik vb.) sektör çalışanları dahil edilmiştir.

$$n = [DEFF * Np (1-p)] / [(d^2 / Z^2 1- \alpha / 2 * (N-1) + p * (1-p)]$$

#### Formüldeki;

**N:** Hedef kitledeki birey sayısı

**n:** Örnekleme alınacak birey sayısı

**p:** Popülasyonda sonuç faktörünün varsayım yüzdesi sıklığı

**d:** % olarak güven sınırı

**DEFF:** Tasarımın etkisi (küme anketleri için)

Çalışmada, evren bilinmediği için N: 1.000.000 olarak alınmıştır, p değeri %50 olarak alınmıştır, d %5 olarak alınmıştır, DEFF 1 olarak alınmıştır. Güven seviyesi %80 olarak alınmıştır. Örneklem büyüklüğü, kullanılan bu formüle göre 166 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanması, gönüllü katılımcılara uygulanan, aşağıda yer alan form ve ölçekler ile sağlanmıştır.

#### 3.3.1 Sosyo-Demografik Bilgi Formu:

Sosyo-Demografik Bilgi Formu, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Araştırmacılara uygulanan bu formun içeriğinde katılımcılara cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, sektörü, hizmet süresi, gelir durumu, haftalık izin süresi gibi sorular sorulmuştur. Kimlik bilgilerini açığa çıkarabilecek hiçbir soru bulunmamaktadır.

		Sayı	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	88	53,0
	Kadın	78	47,0
<b>Yaş</b>	25 Yaş ve altı	41	24,7
	26-29 Yaş aralığı	47	28,3
	30-34 Yaş Aralığı	42	25,3
	35 Yaş ve üzeri	36	21,7
<b>Medeni Durum</b>	Evli	74	44,6
	Bekar	92	55,4
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	49	29,5
	Önlisans/Lisans	87	52,4
	Lisansüstü	30	18,1

#### 3.3.2 Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği 2014 yılınca Gagne ve arkadaşları tarafından, çalışanların motivasyon durumlarını belirlemek amacıyla kullanıldı. 18 maddeden oluşan ölçek, 5'li likert olarak kullanıldı. Ölçekteki 1.,2. ve 5. Sorular olumsuz olması nedeni ile tersten hesaplanarak ortalama sonuca ulaşıldı. Ölçekte 6 alt ölçek kullanıldı. Bunlar Kişisel Düzenleme, Dışsal Maddesel, Dışsal Sosyal, Motive Olmama, İçe Yansıtılan ve İçsel Motivasyondur. Bu başlıklar da ayrıca hesaplandı. Maksimum elde edilecek

puan, 90 puandır. Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği bulunan ölçeğin, Cronbach Alpha güven katsayısı 0.76 olarak bildirildi. (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında ise; “1.00-1.56 çok düşük, 1.57-2.42 düşük, 2.43-3.28 Orta, 3.29-4.17 yüksek, 4.18-5.00 çok yüksek” olarak ifade edilmiştir. (Gökkaya vd.,2018).

### **3.4 Verilerin Toplanması**

Veri toplama sürecinde uygulanan Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğini geliştirenlerden izin istenmiştir ve araştırmanın Ek bölümünde izinlere yer verilmiştir. Yakın Doğu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan izin alınarak Ek bölümünde yer verilmiştir. Satış danışmanı departmanında çalışan bireylere ulaşılarak 166 kişinin onay vermesi sonucunda tüm bilgilendirmeler yapılmış ve Sosyo-Demografik bilgi formu ile Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulamasından önce araştırmacılara, bu araştırmanın amacı ve verilen ölçeklerin neyi ölçtüğü hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmacılar, paylaşılan bilgilerin gizli kalacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Sosyo-Demografik Bilgi Formu ve ÇBİMÖ, Google Anket üzerinden online olarak araştırmacılarla paylaşılmıştır. Katılımcılara istekleri doğrultusunda diledikleri zaman araştırmadan ayrılacakları bilgisi de verilmiştir. Bu işlemler sonucunda 166 kişi tam olarak anketlere katılım sağlamıştır. Veri toplama süresi, 1 Ocak 2021 – 31 Ocak 2021 tarihleri arasında sınırlı tutulmuştur.

### **3.5 Verilerin Analizi**

SPSS Statistics 22 sürümü kullanılarak İstatistik analiz yapıldı. Verilerin analizleri yapılarak ortalamaları alındı, standart sapmaları belirlendi ve frekans (%) değerleri belirtildi. Çalışma saatleri ile motivasyon arasındaki ilişkide çalışma standartlarının rolü olup olmadığı SPSS PROCESS eklentisi (Hayes) kullanılarak aracı değişken analizi yapılmıştır. Analizlerin tamamı  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

## 4.BÖLÜM

### BULGULAR

Çalışmaya 89 erkek, 77 kadın toplam 166 kişi dahil edildi. Katılımcıların yaş ortalaması  $29\pm 6,56$  olarak belirlendi. Katılımcılardan en küçük yaşa sahip birey 19, en büyük yaşa sahip birey 50 olarak belirlendi.

*Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özellikleri*

		n	%
<b>1. Cinsiyet</b>	Erkek	88	53,0
	Kadın	78	47,0
<b>2. Yaş</b>	25 Yaş ve altı	41	24,7
	26-29 Yaş aralığı	47	28,3
	30-34 Yaş aralığı	42	25,3
	35 Yaş ve üzeri	36	21,7
<b>3. Medeni Durum</b>	Evli	74	44,6
	Bekar	92	55,4
<b>4. Eğitim Durumu</b>	Lise ve altı	49	29,5
	Önlisans/Lisans	87	52,4
	Lisansüstü	30	18,1

Tabloda katılımcıların demografik özellikleri belirtilmiştir. Erkek katılımcılar çalışmanın %53'ünü, kadın katılımcılar çalışmanın %47'sini kapsamaktadır. 25 yaş ve altı katılımcılar 41 kişi (%24,7) 26-29 yaş aralığı 47 kişi (%24,7), 30-34 yaş aralığı 42 kişi (%25,3) ve 35 yaş üzeri 36 (21,7) kişiden oluşmaktadır. Çalışmadaki katılımcıların 74'ü evli (%44,6), 92'si bekar (55,4) bireylerdir. Lise ve altı eğitim durumuna sahip 49 (%29,5) birey bulunmaktadır. Ön lisans / Lisans düzeyinde 87 (%52,4) kişi ve Lisansüstü programa dahil 30 (18,1) kişi bulunmaktadır.



*Tablo 2 Mesleki bilgiler*

<b>Sektör</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tekstil	32	19,3
Otomotiv	10	6,0
Elektronik	8	4,8
Kuyumculuk	8	4,8
Sağlık	18	10,8
Mobilya / Dekorasyon	10	6,0
Diğer	80	48,2

Tabloda katılımcıların çalışmakta oldukları sektör belirtilmiştir. Katılımcılardan 32 (%19,3) kişi tekstil sektöründe, 10 (%6) kişi otomotiv sektöründe, 8 (%4,8) kişi elektronik ürünleri sektöründe, 8 (%4,8) kişi kuyumculuk sektöründe, 18 (%10,8) kişi sağlık ürünleri sektöründe, 10 (%6) kişi mobilya / dekorasyon sektöründe satış danışmanı olarak çalışmaktadır. 80 (48,2) kişi belirtilen sektörlerin dışında (gıda, kozmetik vb.) sektörlerde satış danışmanı olarak çalışmaktadır.

*Tablo 3 Bireylerin çalışma yılı*

<b>Çalışma yılı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
4 Yıl ve altı	74	44,6
5-9 Yıl aralığı	51	30,7
10 Yıl ve üzeri	41	24,7

Tabloda katılımcıların çalışma yılı belirtilmiştir. Katılımcılardan 74 (%44,6) kişi, 4 yıl ve daha az zamandır çalışma hayatındadır. 5 yıl ve 9 yıl aralığında 51

(%30,7) kişi bulunmaktadı. 10 yıl ve üzeri çalışma hayatında bulunan birey sayısı 41 (%24,7) kişidir.

*Tablo 4 alışma türü*

<b>alışma Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tam zamanlı	145	87,3
Vardiyalı	21	12,7

Tabloda katılımcıların çalışma türü belirtilmiştir. Katılımcılardan 145 (%87,3) kişi işinde tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Geriye kalan 21 (%12,7) kişi ise vardiyalı olarak çalışmaktadır.

*Tablo 5 Günlük alışma saati*

<b>alışma saati</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
8 Saat altında	38	22,9
8 Saat	59	35,5
9-10 Saat	50	30,1
10 Saatin zerinde	19	11,4

Tabloda katılımcıların günlük çalışma saati belirtilmiştir. 8 Saatin altında çalışan birey sayısı 38 (%22,9) kişidir. Tam olarak 8 saat çalışan birey sayısı 59 (%35,5) kişidir. 9-10 saat çalışan 50 (%30,1) kişi mevcuttur. 10 saatin üzerinde toplam 19 (%11,4) kişi çalışmaktadır.

Tablo 6 Bireylerin çalışma standartları ile iş memnuniyeti ilişkisi

		Memnun n(%)	Memnun değil n(%)	p
1. Çalışma yılı	4 Yıl ve altı	39 (52,7)	35 (47,3)	<b>0,044</b>
	5-9 Yıl	28 (54,9)	23 (45,1)	
	10 Yıl ve üzeri	31 (75,6)	10 (24,4)	
2. Eğitim durumu	Lise ve altı	23 (46,9%)	26 (53,1%)	0,060
	Önlisans/Lisans	53 (60,9%)	34 (39,1%)	
	Lisansüstü	22 (73,3%)	8 (26,7%)	
3. Gelir durumu	Gelir, giderden az	16 (37,2%)	27 (62,8%)	<b>0,001</b>
	Gelir,gidere denk	37 (51,4%)	35 (48,6%)	
	Gelir,giderden fazla	45 (88,2%)	6 (11,8%)	
4. Günlük çalışma saati	8 Saatin altı	26 (68,4%)	12 (31,6%)	0,380
	8 Saat	36 (61,0%)	23 (39,0%)	
	9-10 Saat	27 (54,0%)	23 (46,0%)	
	10 Saatin üzeri	9 (47,4%)	10 (52,6%)	
5. Haftalık çalışma saati	40 Saatin altı	42 (66,7%)	21 (33,3%)	<b>0,006</b>
	40 Saat–50 Saat	41 (65,1%)	22 (34,9%)	
	50 Saatin üzeri	15 (37,5%)	25 (62,5%)	
6. Haftalık izin süresi	1 gün	33 (43,4%)	43 (56,6%)	<b>0,001</b>
	2 gün	53 (71,6%)	21 (28,4%)	
	3 Gün ve üzeri	12 (75,0%)	4 (25,0%)	

Tabloda bireylerin çalışma standartlarına göre iş memnuniyeti ilişkisi gösterilmiştir. Burada bireylerin çalışma yılı, eğitim durumu, gelir durumu, günlük ve haftalık çalışma süreleri, haftalık izin süreleri ile iş memnuniyeti ilişkisi belirlenmiştir. Buna göre;

Çalışma yılı 4 yıl ve altı olan 74 bireyin %52,7'si işinden memnun, %47,3'ü işinden memnun değildir. 5-9 yıl aralığında çalışan 51 bireyin %54,9'u işinden memnun, %45,1'i işinden memnun değildir. 10 ve üzeri çalışan 41 bireyden %75,6'sı işinden memnun, %24,4'ü işinden memnun değildir. İstatistiksel olarak anlamlı olan çalışmanın p değeri 0,044'dür.

Eğitim durumu lise ve altı olan 49 bireyin %46,9'u işinden memnun, %53,1'i işinden memnun değildir. Ön lisans ve lisans programından mezun 87 bireyin

%60,9'u işinden memnun, %39,1'i işinden memnun değildir. Lisansüstü programlardan mezun 30 bireyin %73,3'ü işinden memnun, 26,7'si işinden memnun değildir. Eğitim durumu arttıkça işinden memnun olma oranı artan bu bölüm, istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,060).

Gelir durumu, giderinden az olan 43 bireyin %37,2'si işinden memnun, %62,8'i işinden memnun değildir. Gelir durumu, giderine denk olan 72 bireyin %51,4'ü işinden memnun, %48,6'sı işinden memnun değildir. Gelir durumu, giderinden fazla olan 51 bireyin %88,2'si işinden memnun, %11,8'i işinden memnun değildir. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu bölümün p değeri 0,001'dir.

Günlük çalışma saati 8 saatin altında olan 38 bireyin %68,4'ü işinden memnun, %31,6'sı işinden memnun değildir. Günlük çalışma saati 8 saat olan 59 bireyin %61'i işinden memnun, %39'u işinden memnun değil. 9-10 saat çalışan 50 bireyin %54'ü işinden memnun, %46'sı işinden memnun değildir. 10 saat üzeri çalışan 19 bireyin %47,4'ü işinden memnun, %52,6'sı işinden memnun değildir. Günlük çalışma saati arttıkça memnuniyet oranı azalan bu bölüm, istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,380).

Haftalık çalışma saati 40 saatin altında olan 63 bireyin %66,7'si işinden memnun, %33,3'ü işinden memnun değildir. 40-50 saat aralığında çalışan 63 bireyin %65,1'i işinden memnun, %34,9'u işinden memnun değildir. 50 saat üzeri çalışan 40 bireyin %37,5'i işinden memnun, %62,5'i işinden memnun değildir. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu bölümün p değeri 0,006'dır.

Haftalık izin süresi 1 gün olan 76 bireyin %43,4'ü işinden memnun, %56,6'sı işinden memnun değildir. İzin süresi 2 gün olan 74 bireyin %71,6'sı işinden memnun, %28,4'ü işinden memnun değildir. İzin süresi 3 gün ve daha fazla olan 16 bireyin %75'i işinden memnun, %25'i işinden memnun değildir. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu bölümün p değeri 0,001'dir.

Tablo 7 Bireyin çalışma standartları ile motivasyon ilişkisi

		n	x	sd	p
1. Eğitim	Lise ve altı	49	55,87	10,06	<b>0,009</b>
	Önlisans/Lisans	87	61,50	9,23	
	Lisansüstü	30	59,10	12,52	
2. Gelirdurumu	Gelir, giderden az	43	56,34	11,25	<b>0,009</b>
	Gelir,gidere denk	72	58,87	9,67	
	Gelir, giderden fazla	51	62,74	9,78	
3. İzin	1Gün	76	58,86	10,89	0,779
	2Gün	74	59,68	9,44	
	3 Gün ve üzeri	16	60,68	12,31	
4. Ek mesai	Evet	53	60,2	11,89	0,532
	Hayır	11	59,03	9,60	
		3			

Tablo 10'da bireyin çalışma standartları ve motivasyon ilişkisi gösterilmiştir. Buna göre;

Eğitim durumu lise ve altı olan 49 bireyin motivasyon puanı  $55,87 \pm 10,06$ , ön lisans/lisans olan 87 bireyin puanı  $61,50 \pm 9,23$  ve lisansüstü olan 30 bireyin puanı  $59,10 \pm 12,52$  olarak belirlenmiştir. Eğitim durumu ile motivasyon ilişkisi durumu istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,009).

Geliri giderinden az olan 43 bireyin motivasyon puanı  $56,34 \pm 11,25$ , geliri giderine denk olan 72 bireyin motivasyon puanı  $58,87 \pm 9,67$ , geliri giderinden fazla olan 51 bireyin motivasyon puanı  $62,74 \pm 9,78$  olarak belirlenmiştir. Gelir durumu ile motivasyon ilişkisi durumu istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,009).

İzin süresi 1 gün olan 76 bireyin motivasyon puanı  $58,86 \pm 10,89$ , 2 gün olan 74 bireyin  $59,68 \pm 9,44$ , 3 gün ve üzeri olan 16 bireyin  $60,68 \pm 12,31$  olarak belirlenmiştir. İzin süresi arttıkça motivasyon puanının arttığı gözlemlenmektedir ve izin süresi ile motivasyon ilişkisi istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,779)

Ek mesaiye kalan 53 bireyin motivasyon puanı  $60,2\pm 11,89$  olarak belirlenirken ek mesaiye kalmayan 113 bireyin motivasyon puanı  $59,03\pm 9,60$  olarak belirlenmiştir. Ek mesai ile motivasyon ilişkisi istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,532).

*Tablo 8 Günlük çalışma saati ve motivasyon ilişkisi*

	8 Saat altında	8 Saat	9-10 Saat	10 Saatin üzerinde	p
	x±sd	x±sd	x±sd	x±sd	
Motive Olmama	11,92±2,55	10,49±2,66	10,42±2,80	11,78±2,07	<b>0,014</b>
İçsel Motivasyon	9,21±2,86	8,47±2,40	8,10±2,57	9,31±3,36	0,165
Dışsal Düzenleme Sosyal	11,63±1,88	10,71±2,54	10,30±2,88	10,52±2,75	0,104
Kişisel Düzenleme	10,23±3,14	9,13±2,71	8,92±2,73	7,57±2,54	<b>0,009</b>
Dışsal Düzenleme Madde	10,81±2,41	10,28±2,36	10,18±2,24	10,10±2,57	0,579
İçe Yansıtılan Düzenleme	10,68±2,30	9,52±2,62	9,00±2,74	8,89±2,30	<b>0,013</b>
Motivasyon	64,50±11,16	58,62±9,27	56,92±9,56	58,21±11,30	<b>0,005</b>

Tablo 11’de günlük çalışma saati ile motivasyon ölçeği puanlarının ilişkisi gösterilmiştir.

Motive olmama alt ölçeğinde düşük puan, bireyin daha az motive olduğunu göstermektedir. Çalışma saatleri ile motive olmama alt ölçeğinin ilişkisine bakıldığında 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $11,92\pm 2,55$ , 8 saat çalışanlarda  $10,49\pm 2,66$ , 9-10 saat çalışanlarda  $10,42\pm 2,80$  ve 10 saatin üzeri  $11,78\pm 2,07$  olarak belirlenmiştir. Motive olmama alt ölçeği istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,014).

Çalışma saatleri ile içsel motivasyon alt ölçeği ilişkisinde 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $9,21\pm 2,86$ , 8 saat çalışanlarda  $8,47\pm 2,40$ , 9-10 saat çalışanlarda  $8,10\pm 2,57$  ve 10 saatin üzeri  $9,31\pm 3,36$  olarak belirlenmiştir.

İçsel motivasyon ölçeğinde çalışma saati arttıkça bireyin motive olma puanında azalma görülse de istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,165). Çalışma saatleri ile dışsal düzenleme sosyal alt ölçeği ilişkisinde 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $11,63 \pm 1,88$ , 8 saat çalışanlarda  $10,71 \pm 2,54$ , 9-10 saat çalışanlarda  $10,30 \pm 2,88$  ve 10 saatin üzeri  $10,52 \pm 2,75$  olarak belirlenmiştir. Çalışma saati arttıkça motive düzeyinin düştüğü görülen ölçek, istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,104).

Günlük çalışma saatleri ile kişisel düzenleme alt ölçeği ilişkisine göre ölçek puanları 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $10,23 \pm 3,14$ , 8 saat çalışanlarda  $9,13 \pm 2,71$ , 9-10 saat çalışanlarda  $8,92 \pm 2,73$  ve 10 saatin üzeri  $7,57 \pm 2,54$  olarak belirlenmiştir. Kişisel düzenleme alt ölçeği istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,009).

Dışsal düzenleme maddesel alt ölçeği ilişkisinde 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $10,81 \pm 2,41$ , 8 saat çalışanlarda  $10,28 \pm 2,36$ , 9-10 saat çalışanlarda  $10,18 \pm 2,24$  ve 10 saatin üzeri  $10,10 \pm 2,57$  olarak belirlenmiştir. Çalışma saati arttıkça motive puanı düşen alt ölçek, istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,579).

İçe yansıtılan düzenleme alt ölçeği ilişkisinde 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $10,68 \pm 2,30$ , 8 saat çalışanlarda  $9,52 \pm 2,62$ , 9-10 saat çalışanlarda  $9,00 \pm 2,74$  ve 10 saatin üzeri  $8,89 \pm 2,30$  olarak belirlenmiştir. İçe yansıtılan düzenleme alt ölçeği istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,013).

Günlük çalışma saati ve motivasyon ilişkisinde, 8 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $64,50 \pm 11,16$ , 8 saat çalışanlarda  $58,62 \pm 9,27$ , 9-10 saat çalışanlarda  $56,92 \pm 9,56$  ve 10 saatin üzeri  $58,21 \pm 11,30$  olarak belirlenmiştir. Günlük çalışma saati ve motivasyon ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,005).

Tablo 9 Haftalık çalışma saatleri ve motivasyon ilişkisi

	40 Saat altı	40-50 saat	50 Saat üstü	
	x±sd	x±sd	x±sd	p
Motive Olmama	11,04±2,90	11,17±2,63	10,42±2,38	0,361
İçsel Motivasyon	8,85±2,66	8,46±2,73	8,52±2,76	0,689
Dışsal Düzenleme Sosyal	11,15±2,45	11,03±2,19	9,77±3,05	<b>0,017</b>
Kişisel Düzenleme	9,98±2,89	8,76±2,91	8,42±2,54	<b>0,011</b>
Dışsal Düzenleme Maddesel	10,30±2,25	10,76±2,24	9,80±2,61	0,127
İçe Yansıtılan Düzenleme	9,96±2,43	9,76±2,67	8,60±2,62	<b>0,025</b>
Motivasyon	61,31±11,16	59,95±9,17	55,55±10,06	<b>0,019</b>

Motive olmama alt ölçeğinde düşük puan, bireyin daha az motive olduğunu göstermektedir. Haftalık çalışma saatleri ile motive olmama alt ölçeğinin ilişkisine bakıldığında 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı 11,04±2,90, 40-50 saat çalışanlarda 11,17±2,63, 50 saat üstü çalışanlarda 10,42±2,38 olarak belirlenmiştir. Motive olmama alt ölçeği istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,361).

Haftalık çalışma saatleri ile içsel motivasyon alt ölçeği ilişkisinde 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı 8,85±2,66, 40-50 saat çalışanlarda 8,46±2,73, 50 saat üstü çalışanlarda 8,52±2,76 olarak belirlenmiştir. İçsel motivasyon ölçeği istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,689).

Haftalık çalışma saatleri ile dışsal düzenleme sosyal alt ölçeği ilişkisinde 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı 11,15±2,45, 40-50 saat çalışanlarda 11,03±2,19, 50 saat üstü çalışanlarda 9,77±3,05 olarak belirlenmiştir. Dışsal düzenleme sosyal alt ölçeği istatistiksel olarak anlamlıdır. (p değeri 0,017).

Haftalık çalışma saatleri ile kişisel düzenleme alt ölçeği ilişkisine göre ölçek puanları 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı 9,98±2,89, 40-50 saat



çalışanlarda  $8,76 \pm 2,91$ , 50 saat üstü çalışanlarda  $8,42 \pm 2,54$  olarak belirlenmiştir. Kişisel düzenleme alt ölçeği istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,011).

Haftalık çalışma saati ile dışsal düzenleme maddesel alt ölçeği ilişkisinde 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $10,30 \pm 2,25$ , 40-50 saat çalışanlarda  $10,76 \pm 2,24$ , 50 saat üstü çalışanlarda  $9,80 \pm 2,61$  olarak belirlenmiştir. 50 saat üstü çalışanlardaki motivasyon puanı en düşük olarak belirlenen alt ölçek, istatistiksel olarak anlamsızdır (p değeri 0,127).

Haftalık çalışma saati ile içe yansıtılan düzenleme alt ölçeği ilişkisinde 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $9,96 \pm 2,43$ , 40-50 saat çalışanlarda  $9,76 \pm 2,67$ , 50 saat üstü çalışanlarda  $8,60 \pm 2,62$  olarak belirlenmiştir. İçe yansıtılan düzenleme alt ölçeği istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,025).

Haftalık çalışma saati ve motivasyon ilişkisinde, 40 saat altı çalışanlarda ölçek puanı  $61,31 \pm 11,16$ , 40-50 saat çalışanlarda  $59,95 \pm 9,17$ , 50 saat üstü çalışanlarda  $55,55 \pm 10,06$  olarak belirlenmiştir. Haftalık çalışma saati ve motivasyon ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (p değeri 0,019).

## 5. BÖLÜM

### TARTIŞMA

Bu çalışmada günlük çalışma saatleri, haftalık çalışma saatleri ile bireyin motivasyon düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Buna ek olarak Sosyo-demografik özellikler ile bireyin motivasyonu, iş memnuniyet düzeyi incelenmiştir.

Bu çalışmada günlük çalışma saatleri ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre motivasyon puanı en yüksek olan grup 8 saatin altında çalışan gruptur. Bunu tam 8 saat çalışan grup izlemektedir. Motivasyon düzeyi en düşük grup 9-10 saat aralığı çalışanlar 3. Sırada 10 saatin üzerinde çalışan grup olduğu gözlemlenmiştir. Burada sosyo-demografik etkenlerin etkili olduğu düşünülmüştür. Ek mesai, gelir düzeyi farklılığı gibi etmenlerin etkili olabileceği düşünülmüştür. Literatürde yapılan araştırmalar sonucu Tayfun Yapar'ın 2005 yılındaki, "Motivasyonun İş Verimliliğine Etkisi" adlı çalışması,

çalışma saatlerinin ve izin sürelerinin, iş verimliliğine etki ettiğini desteklemektedir. Bu araştırma, yapılan bu araştırmayı destekler niteliktedir. Bunun sebebi olarak bireylerin kendilerine zaman ayırabildiği, bedenen daha çok dinlenebildiği, bu nedenle daha çok motive olarak verimli olabildikleri düşünülmüştür.

Bu düşünceyi destekler nitelikte olan haftalık izin günleri ile motivasyon ilişkisi istatistiği bu çalışmada yer almaktadır. Buna göre izin gün sayısı haftalık 1 olan bireyler en az motive olan grubu oluşturmaktadır. Haftalık 2 gün izin süresi olan bireyler daha motivedir. En fazla motive olan grup, haftalık izin süresi 3 gün ve daha fazla olan gruptur. Burada da bireylerin bedensel olarak dinlenmesi, kendilerine vakit ayırması, onları ne kadar motive ettiğinin göstergesi olarak düşünülmektedir. Literatür araştırmalarında Dursun Çiçek'in 2005 yılında yapmış olduğu "Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi" adlı araştırmasına göre çalışma standartlarının iyileştirilmesi, moral, motivasyon ve iş doyumuna doğrudan etki ettiği saptanmıştır. Bu araştırma da çalışmamızı destekler niteliktedir.

Bireylerin çalışma standartları ile iş memnuniyeti ilişkisine göre 8 saat altında çalışan bireylerin memnuniyet oranı en yüksek olarak görülürken, çalışma saati arttıkça iş memnuniyetinin azaldığı belirlendi. En düşük memnuniyet oranına sahip bireylerin 10 saatin üzerinde çalıştığı görüldü. Haftalık çalışma saati ve iş memnuniyeti ilişkisinde ise memnuniyet puanı en yüksek bireyler, haftalık 40 saatin altında çalışan bireyler olarak belirlendi. Haftalık çalışma saati arttıkça bireylerin iş memnuniyetinde azalmalar görüldü. En düşük iş memnuniyeti, 50 saatin üzeri çalışanlar olarak belirlendi. Haftalık izin süresi ile iş memnuniyeti ilişkisine göre en yüksek memnuniyet oranı 3 gün ve üzeri izin yapan çalışanlarda görüldü. İzin süresi düştükçe memnuniyet oranının azaldığı görülürken, en az memnuniyet oranı, 1 gün izin yapan bireyler olarak belirlendi.

Merve Altıntop'un 2019 yılında hazırladığı Yıllık Ücretli İzin adlı çalışmasında çalışarak yorulan işçilerin maddi kaygı duymaksızın dinlendirilmesinin, bedensel ve zihinsel olarak oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu hakkın bölünmeden kullanılması gerektiği, vazgeçilemez ve devredilemez bir hak olduğu belirtilmiştir. Kanunda da geçen bu durum bireyin verimliliği, iş

memnuniyeti ve motivasyonu için oldukça önemlidir. Bu araştırma, çalışmamızı destekler niteliktedir.

Sosyo-demografik özelliklere göre motivasyon düzeyi en yüksek bireyler, eğitim durumu önlisans/lisans düzeyinde olan bireylerdir. En düşük motivasyon puanına sahip bireyler ise lise ve altı eğitim durumuna sahip bireylerdir. Burada bireylerin çalışma şartları, gelir durumları, sahip oldukları yetkilerin farklılıklarının etkili olabileceği düşünülmüştür. Önlisans/Lisans mezunu bireylerin, gelir durumu, yetki durumu; lise ve altı bireylere göre daha iyi olabilir. Bu da iş tatmini ve iş doyumunu sağlar. Burada Frederick Herzberk'in Çift Faktör Kuramında belirtilen iş doyum ve iş tatmini sonucu doğan motivasyon artışı, bu düşünceyi destek niteliktedir.

## 6. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1 Sonuç

Çalışma saatlerinin, çalışan motivasyonuna etkisini incelemek amacıyla yürütülen bu araştırmaya İzmir ilinde çalışan 166 satış danışmanı elemanı dahil edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 29'dur. En düşük yaşa sahip birey 19, en büyük yaşa sahip birey ise 50 yaşındadır. Lise ve altı mezuniyet durumuna sahip bireyler, Önlisans/lisans programından mezun bireyler ve lisansüstü (yüksek lisans, doktora vb.) programlardan mezun bireylerin katılımı mevcuttur. 74'ü evli, 92'si bekar olan katılımcıların %53'ü erkek, %47'si kadınlardan oluşmaktadır. 8 Saatin altında çalışanlar toplam katılımcıların %22,9'unu, 8 saat çalışanlar %35,5'ini, 9-10 saat çalışanlar %30,1'ini, 10 saatin üzerinde çalışanlar ise %11,4'ünü oluşturmaktadır. 145 kişi tam zamanlı çalışırken, 21 kişi vardiyalı çalışmaktadır.

Sosyo-Demografik özellikler içerisinden eğitim durumu göz önünde bulundurulduğunda motivasyon puanı en yüksek bireyler önlisans/lisans programından mezun bireylerdir. Burada istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç

vardır. Gelir durumuna bakıldığında motivasyon puanı en yüksek bireyler, gelirinin, giderinden fazla olan bireyler olduğu tespit edilmiştir. Gelir durumunda da istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç vardır. Haftalık izin günü 3 gün ve üzeri olan bireylerin, motivasyon puanları en yüksek bireyler olduğu tespit edilmiştir. İzin gün sayısında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunmamaktadır. Ek mesaiye kalan bireylerin motivasyon puanı, ek mesaiye kalmayan bireylere göre daha yüksek sonuçlanmıştır. Burada ise ek gelir durumunun, motive edici bir unsur olabileceği düşünülmüştür. Burada istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç çıkmamıştır.

Günlük çalışma saatleri ile motivasyon ilişkisine bakıldığında motivasyonu en yüksek bireyler, 8 saatin altında çalışan bireylerdir. Hemen ardından 8 saat çalışan bireyler gelmektedir. Motivasyonu en düşük bireyler, 9-10 saat aralığında çalışan bireylerdir ve istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunmaktadır. Haftalık çalışma saatleri ile motivasyon arasındaki ilişkide ise 40 saatin altında çalışan bireyler en çok motivasyona sahip bireylerdir. 40-50 saat aralığında çalışan bireyler ve 50 saatin üzerine çalışan bireylerin motivasyonu sırayla düşmektedir ve istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunmaktadır.

Çalışma saatleri değişkenlik gösterdikçe bireylerin motivasyon düzeylerinde değişkenlikler görülmüştür. Burada sosyo-demografik etkenler de olumlu ve olumsuz etkiler göstermiştir.

## **6.2 Öneriler**

Yöneticiler, örgüt amaçları doğrultusunda çalışan bireylerin motivasyonunu arttırmak, iş memnuniyetini ve performansını arttırmak için aşağıdaki maddelere özel gösterebilirler.

Örgüt amaçlarına daha hızlı, daha verimli bir şekilde ulaşmak için çalışanların motivasyonunun artırılması önerilmektedir.

Çalışanların iş yerinde daha fazla süre ile çalışmalarının motivasyon ve memnuniyet düşüklüğüne sebep olduğundan, buldukları sürede daha

motive çalışması ve daha çok verim alınması için çalışma saatlerinin azaltılması önerilmektedir.

İş memnuniyeti ve motivasyon artışı için çalışanların izin sürelerinin 1 günden fazla olması önerilmektedir.

Motivasyon artışı için bireylerin ücretlerinde iyileştirilmeye gidilmesi önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar Batlaş, (2001). Ekip Çalışması ve Liderlik, 2.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul: s.175.
- Adair John, Etkili Motivasyon, (Çev: Salih Uyan), (2003). 1. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Ağan, Öznur (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akyiğit, Ercan (2005). Telafi Çalışması, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, S.3.
- Alkış, H., (2002). Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara.
- Aslan, Leyla (2004). Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Motivasyon, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, İstanbul.
- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Astarlı, M. (2008). İş Hukukunda Çalışma Süreleri. Ankara: Turhan kitabevi.
- Aşkın Keser (2008). Örgütsel Davranış, Bursa, Dora Yayınları.
- Ateş, D. (2010). Türk İş Hukuku'nda Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcutgelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19), 73-84.
- Barutçugil, İ. (2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Başaran İ. Ethem. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü.E.F. Yayını No: 111, Ankara.
- Brewer, G. A., & Brewer Jr, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl\_3), i347-i362.
- Can Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can Halil, Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil, (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi.
- Caniklioğlu, N. (2005). "4857 Sayılı İş Kanununun Çalışma Sürelerine İlişkin Düzenlemeleri", III. Yılında İş Yasası Semineri, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası Yayını.
- Cox, Annette. (2000). The Importance of Employee Participation in Determining Pay System Effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2 (4), 357–375.
- Crompton, John L. (2003). Adapting Herzberg: A Conceptualization of the Effects of Hygiene and Motivator Attributes on Perceptions of Event Quality. *Journal of Travel Research*, 41 (3), 305-310.
- Çamlı, L.G., (2010). *Esnek Çalışma Saatleri Ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Çelik, Mukaddes, (1997), *İşletmelerde Kalite Geliştirme ve Kalite Çemberleri*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yayını.
- Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin
- Demir, V. (2009). Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demircioğlu, Murat (2007). "İş Hukuku", Beta Yayınları, 12. Bası, İstanbul.
- Deniz, M. (2005). İşletme yönetiminde motivasyon. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Editör; Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Efil, İ. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa: Dora Yayınları.
- Eren E. (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren E., Erdil O., Zehir C. (2000). Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi. Doğu Üniversitesi Dergisi. (1)2, 100-123.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2004). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi, (1993). Yenilenmiş 4. Baskı, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah (2009). Davranış Bilimleri, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eyrenci, Ö. (2004). "4857 Sayılı İş Kanunu ile Getirilen Yeni Düzenlemeler Genel Bir Değerlendirme". Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 45.
- Eyrenci, Öner & Taşkent, Savaş & Ulucan, Devrim, (2017). Bireysel İş Hukuku, İstanbul.



- Fagan, C. , Lyonette, C., Smith, M. ve Saldaña-Tejeda, A. (2012). *Çalışma süresi düzenlemelerinin iş-yaşam entegrasyonu veya 'dengesini' üzerindeki etkisi: Uluslararası kanıtların gözden geçirilmesi* . (Çalışma Koşulları ve İstihdam Serisi). Uluslararası Çalışma Örgütü.
- Fındıkçı, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Genç Nurullah, (2004). Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yay. San. ve Tic, A.Ş., 1.Baskı, Ankara.
- Gökçe Orhan ve N. Ata Atabey, (2001). Davranış Bilimleri Ders Notları, Konya.
- Gökkaya, Ö., Demir, B., Güngör, Ö., & Kılıçaslan, İ. (2018). İktisadi işletme çalışanlarının iş motivasyonu düzeylerinin belirlenmesi. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 2(2), 503-508.
- Greenberg, Jeraldand Robert A. Baron. (1997). Behavior in Organizations. 6th Edition. New Jersey: PrenticeHallInc.
- Günbayı, İlhan. (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın
- Hafizoğlu, E.S. (2016). "Çalışma Süreleri". İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 15(1).
- Hamdi Mollamahmutoğlu, (2008). "İş Hukuku", Gözden Geçirilmiş Yenilenmiş 3. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara, s.854
- Herzberg, Frederick, (1968). "OneMore Time: How Do You Motivate Employees?", Harward Business Review, January-February, Number 68108.
- Hodgetts Richard, Luthans Fred, (1994). International Management, Mc Graw HillInc. Humanities, VII/1, 143-156.

- İncir, Gülten (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Karatepe, Selma. (2005). Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keser Aşkın, (2019). Çalışma Yaşamında Motivasyon, 2. Bs., Kocaeli, Umuttepe Yayınları.
- Keser, Aşkın. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel T. (2015). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kurucu, Oğuz, (1987). "İş Süreleri Dinlenmeler, Fazla Çalışmalar" Ankara.
- Kuşlivan Z. (1999), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Y.3, S.3, ss.55- 64.
- Kutal, Metin, (2002). "Türk Çalışma Mevzuatının Çağa Uyumu Üzerine Bazı Düşünceler", MESS Mercek, Ekim 2002, 10; CENTEL, Tankut, "İş Güvencesi Tek Başına Çözüm mü?" MESS Mercek, Ekim 2002, 43;
- Küçükahmet, Leyla, (2000). Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, Nobel Yayınları.
- Küçüközkan, Yasemin. (2015), Liderlik Ve Motivasyon Teorileri', Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115
- Lonnie Golden, (2009). "A Brief History of Long Work Time and the Contemporary Sources of Overwork", Journal of Business Ethics 84:217-227 DOI 10.1007/s10551-008-9698-z, s.223., (Çevrimiçi)
- Luthans, Freud. (1992). Organizational Behavior, 6. Edition, NewYork: Mc Graw HillInc.

- Mollamahmutoğlu, H., Astarlı, M. ve Baysal U. (2019). İş Hukuku, (3.Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Mollamahmutoğulu, Hamdi (2004). 5847 Sayılı Yeni İş Kanununun Getirdiği Önemli Bazı Yenilikler, KAMU-İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi, S.4.
- Muhittin Astarlı, (2008). İş Hukukunda Çalışma Süreleri, Ankara: Turhan Kitapevi, s. 33.
- Narmanlıoğlu, Ü. (2014). İş Hukuku-Ferdi İş İlişkileri, (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- NüvitOsmaı, (1994). İnsan Mühendisliği, Fahrettin Telseren Yayınları, 6. Baskı, Ankara: ss.310-311.
- O'Driscoll, Michael P. and Donna M. Randall. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Reward sand Employee Job In volvementand Organisational Commitment. Applied Psychology: An International Review, 48 (2), 197-209.
- Omırtay, B. (2009). Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Onaran, Oğuz. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir, Demirsel, Tahir. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12), 277-290
- Önen, L. Tüzün, B. (2005) Motivasyon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Özer, Pınar Süral ve Topaloğlu, Tayfun (2008). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, Liderlik ve Motivasyon & Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, ed. Celalettin Serinkan, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Özgen Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi, (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztabağ, Lütfi, (1970). Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s. 34.
- Öztürk, Zekai ve Hakan Dünder. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (2), 57-67.
- Peker Ömer ve Nihat Aytürk, Etkili Yönetim Becerileri, (1998). Yargı Yayınevi, Ankara.
- Petri, Herbert L. (1996). Motivation: Theory, Research and Applications. 4th Edition. Pasific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Robbins, S.P. &Langton, N. (2004). Fundamentals of Organizational Behaviour, Canada: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. (1989). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. 4th Edition. Engle wood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2008). Örgütsel Psikoloji: 4.baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sapancalı, Faruk. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 22 (4), 55-74.
- Odaman, Serkan. (1988). Esneklik Prensibi Çerçevesinde Yargıtay Kararları Işığında Türk İş Hukukunda Çalışma Süreleri ve Yöntemleri, Legal Kitapevi, İstanbul/2013, s.7; Ömer Ekmekçi, Türk İş Hukukunda Fazla Çalışma, Y. Lisans Tezi, İst. Üni. Sos. Bil. Ens., İstanbul, s.7
- Soyer, M.P. (1989). "Yargıtay'ın Ara Dinlenmesine İlişkin İki Kararı Üzerine Bazı Düşünceler". Türk Kamu-Sen İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 1(7).
- Soykenar, M. (2008). Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: 9 Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde örnek bir

- uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Srivastava, S.K. (2005). Organizational Behavior and Management. New Delhi: Sarup & Sons.
- Süleyman Türkel, (1989). "Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder", AİD, Cilt: 22, Sayı: 2, s.13.
- Süzek Sarper, (2017). İş Hukuku, Yenilenmiş 14. Baskı İstanbul.
- Süzek, Sarper (2017). İş Hukuku Yenilenmiş 14. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- SÜZEK, Sarper. (2003) "Yargıtay'ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi 2001". Kamu-İş Yayını. Ankara. Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Şakar, Müjdat (2008). "Gerekçeli ve İçtihatlı İş Kanunu Yorumu", 3. Baskı, Ankara, Yaklaşım Yayıncılık, Ekim.
- Şakar, Müjdat, (2006). Fazla Çalışma ve Fazla Çalışma Sorunları, Yaklaşım Dergisi. Aralık, ss.168.
- Şimşek M. Şerif ve Serdar Öge (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yelken Bas. Yay. Dağ., Konya.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 7.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşpınar, Fatih. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tevrüz, S. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler. Beta Basım Yayın Dağıtım: İstanbul.

- Tezcan, Mahmut (1995). Sosyolojiye Giriş. Ankara: Feryal Matbaası.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaynak, T (1975). "Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik" İTÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Ens.Yönetim Dergisi, Sayı:2, İstanbul, ss.79-86.
- Tunçer P. (2013) Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi. S.88. 87-108.
- Tunçomağ ve Centel. (2005)., s. 157; İbrahim Subaşı, İş Hukukunda Çalışma Süreleri, Prof. Dr. A. Can Tuncay'a Armağan, İstanbul: s. 345 vd.
- Tunçomağ, K. &Centel, T. (2005). İş Hukukunun Esasları, 4.Bası, İstanbul. Türk kültürüne uyarlanması Studying of adaptation to Turkish culturethe
- Ulusoy, Y. (2005). "4857 Sayılı Kanun Açısından Ara Dinlenmesi". Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 7(Özel Sayı).
- Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon. KTÜ Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- Yapar Tayfun, (2005). Motivasyonun İş Verimliliğine Etkisi, İstanbul, s.205
- Yüksel Öznur, (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel Öznur, (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel Öznur,(1997). "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", AİD, Cilt: 30, Sayı: 2.
- Zeynel, Esra, Çarıkçı, İlker. (2015), Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(3), 217- 248
- Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melet Tüz, (1995). Örgütsel Psikoloji, Ezgi Basım, Bursa: s.107
- Wagner, A.W. III &Hollenbeck, J.R. (2010). Organizational Behavior-Securing Competitive Advantage. New York: Routledge

## EKLER

### EK-1: BİLGİLENDİRME FORMU

Sayın Katılımcı,

Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programında yürüteceğim tez çalışmam için araştırma yapmaktayım. Sizlere sunulan anketler, çalışma saatlerinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla verilmiştir.

Bu çalışmada size kişisel bilgi formu ve ölçekler verilecektir. Kişisel bilgi formu yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma durumu gibi sosyo-demografik veri toplamaya yönelik kişisel sorulardan oluşmaktadır. Verilen ölçekler çalışma saatlerinin, motivasyonunuza olan etkisini ölçmeye yöneliktir. Ölçeklerde ve bilgi formunda verdiğiniz cevaplar gizli kalacaktır. Eğer çalışmayla ilgili bir şikayetiniz, görüşünüz veya sorunuz varsa bunu çalışmanın araştırmacılarından biri olan Hüseyin Eren'e (Yüksek Lisans öğrencisi) iletebilirsiniz.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Hüseyin Eren

Yakın Doğu Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

Lefkoşa

Tel: 05527221135

Mail: huseyinerenn35@gmail.com

## EK-2: AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Bu alıŐma, Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans ğrencisi Hüseyin Eren tarafından gerçekleŐtirilen bir çalıŐmadır. Bu çalışmanın amacı, çalışma saatlerinin, çalışan bireylerdeki motivasyon etkilerini belirlemektir.

ÇalıŐmadan elde edilen veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket formunda kimlik bilgileriniz yer almayacaktır. Kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Verdiğiniz yanıtlar bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunacaktır bu yüzden doğru ve iten yanıtlar vermeniz beklenmektedir. Araştırmaya katılmak gönüllülük esasına dayalıdır. Uygulamaya devam etmek istememeniz halinde vazgeçebilir, dilediğiniz zaman çalıŐmadan ayrılabilirsiniz.

Kişisel Bilgi Formu ve ölçeklere tümüyle yanıt vermeniz araştırmaya katılmaya onay verdiğiniz Őeklinde yorumlanacaktır.

Hüseyin Eren

Yakın Doğu Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

Lefkoşa

Tel: 05527221135

Mail: huseyinerenn35@gmail.com



**EK-3: SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU:**

1. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
2. Kaç yaşındasınız? (Lütfen belirtiniz) .....
3. Medeni durumunuz nedir? a) Evli b) Bekar
4. Eğitim Durumunuz Nedir?
  - a) İlkokul mezunu b) Ortaokul mezunu
  - c) Lise Mezunu d) Yüksek Lisans/Doktora
5. Çalışmakta olduğunuz sektör hangisidir? (Lütfen belirtiniz) .....
6. Hizmet süreniz ne kadar? (Lütfen belirtiniz) .....
7. Çalışma türünüz hangisidir?
  - a) Tam zamanlı b) Vardiyalı
8. Gelir durumunuz nedir?
  - a) Gelir, giderden az
  - b) Gelir, gidere denk
  - c) Gelir, giderden fazla
9. Çalışma koşuluna göre gelirinizi nasıl buluyorsunuz?
  - a) Yeterli b) Yetersiz
10. Günlük çalışma saatinizi belirtiniz. (Lütfen belirtiniz) .....
11. Haftalık çalışma saatinizi belirtiniz. (Lütfen belirtiniz) .....
12. Ek mesaiye kalıyor musunuz? Eğer kalıyorsanız ayda kaç saat kalıyorsunuz?

(Lütfen belirtiniz) .....

13. Haftalık izin süreniz kaç gündür?

a) 1 gün      b) 2 gün      c) 3 gün ve daha fazla

14. Genel olarak işinizden ve çalışma şartlarınızdan memnun musunuz?

a) Çok memnunum    b) Oldukça memnunum    c) Memnunum

d) Pek memnun değilim    e) Hiç memnun değilim

#### EK-4: ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Bu anket, çok boyutlu bir iş motivasyon anketidir. Her bir soru için 5

değerlendirme şıkkı bulunmaktadır. “Olumsuzdan, olumluya” doğru sıralanan bu ankette, lütfen sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.					
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.					

Kaynak: Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G., 2017

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

## EK-5 ÖLÇEK İZİNLERİ

### Motivasyon ölçeği Gelen Kutusu x



**Hüseyin Eren** <huseyinerenn35@gmail.com>

Alıcı: aydınc

Hocam merhabalar. Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans programında okuyorum ve tez dönemindeyim. Eğer izniniz olursa "Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği" çalışmamızı tezimde kullanmak istiyorum. Saygılarımla.



**Aydın Çivilidağ**

Alıcı: ben

Merhaba Hüseyin,

Çalışmanızda ölçeğimizi kullanabilirsiniz, başarılar dilerim.

Doç.Dr. Aydın ÇİVİLİDAĞ  
Akdeniz Üniversitesi Psikoloji Böl.  
Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ABD

Assoc.Prof.Dr. Aydın ÇİVİLİDAĞ  
Akdeniz University/Department of Psychology  
Industrial and Organizational Psychology

Kimden: Hüseyin Eren [[huseyinerenn35@gmail.com](mailto:huseyinerenn35@gmail.com)]

Gönderildi: 03 Aralık 2020 Perşembe 17:22

Kime: Aydın Çivilidağ

Konu: Motivasyon ölçeği

\*\*\*

## **ÖZGEÇMİŞ**

Hüseyin Eren, 11 Kasım 1993 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlköğretimi Sakarya'da, ortaöğretimi Kars'ın Sarıkamış ilçesinde tamamlamıştır. Liseyi Kıbrıs Anafartalar Lisesi'nde tamamlamıştır. 2013 yılında Girne Amerikan Üniversitesi Halka İlişkiler bölümünü tam burslu kazanmıştır. Girne Amerikan Üniversitesi Halkla İlişkiler Lisans programından 2018 yılında mezun olduktan sonra 2019 yılında Yakın Doğu Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programına burslu başlamıştır. 2021 Yılı'nın yaz döneminde tez dönemini tamamlamıştır.

İletişim Bilgileri  
huseyinerenn35@gmail.com

## İNTİHAL RAPORU

### ÇALIŞMA SAATLERİNİN, ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: SATIŞ DANIŞMANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

#### ORJİNALLIK RAPORU

% <b>7</b>	% <b>6</b>	% <b>2</b>	% <b>2</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

#### BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>docs.neu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	% <b>2</b>
<b>2</b>	<b>acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>3</b>	<b>dspace.baskent.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>4</b>	<b>acikerisim.ticaret.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Anadolu University</b> Öğrenci Ödevi	<% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>adudspace.adu.edu.tr:8080</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>aksan.av.tr</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>avukatasor.blogcu.com</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>
<b>9</b>	<b>tez.sdu.edu.tr</b> İnternet Kaynağı	<% <b>1</b>



## BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

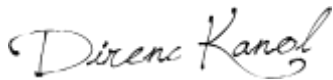
29.12.2020

Sayın Hüseyin Eren

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/SB/2020/884 proje numaralı ve **“Çalışma Saatlerinin, Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri: Satış Danışmanları Üzerinde Araştırma”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.