



International
SOCIAL SCIENCES
STUDIES JOURNAL



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences

Vol:5, Issue:42
sssjournal.com

pp.4616-4630
ISSN:2587-1587

2019
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 10/07/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 31/08/2019
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 31.08.2019

İŞLETMELERDE İNSAN KAYAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARA MOTİVASYONUNUN ÇARPAN ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

HUMAN RESOURCES MANEGEMENT IN ENTREPRISES MULTIPLYING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES AND A RESEARCH

Yunus HAKTANIYAN

Türk Silahlı Kuvvetleri

Dr.Öğr. Üyesi Sefer GÜMÜŞ

İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul/TÜRKİYE

Dr.Öğr. Üyesi Birol ERDEM

Trakya Üniversitesi Uzunköprü, Meslek Yüksek Okulu, Edirne/TÜRKİYE



Article Type : Research Article/ Araştırma Makalesi

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.j.1617>

Reference : Haktanıyan, Y.; Gümüş, S. & Erdem, B. (2019). "İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanlara Motivasyonunun Çarpan Etkileri ve Bir Araştırma", International Social Sciences Studies Journal, 5(42): 4616-4630.

ÖZ

Bu çalışma kapsamında "İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY)'de çalışanlara sağladığı motivasyonun çarpan etkileri" detaylı bir şekilde incelenmiş ve bunlardan çıkan sonuçlar bir rapor haline getirilmiştir. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun tüm kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yönlendirmektir. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olması, işi benimsemesi gerekmektedir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Bu araştırmanın amacı; herhangi bir sektörde çalışanların motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğunu, kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu bulguların nasıl uygulanacağını belirlemek ve aynı zamanda İKY'de motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkisini ve önemini göstermektir. Yapılan çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak, çalışanların performansını arttırmada İKY'nin rolü ve motivasyon araçlarının kullanmanın çalışanlar üzerindeki etkisi anlatılmıştır. Ayrıca işgörenlerin düşüncelerini saptamak için çeşitli alanlardan oluşan çalışanlara anket soruları hazırlanmıştır. Derlenip düzenlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Değişik çalışma alanlarından 258 kişi anketleri tam olarak doldurulmuştur. Bu cevaplarla veri tabanı oluşturulmuş ve elde edilen bilgileri çözümlemede SPSS programından faydalanılmıştır. Bu istatistikî çalışmalar sonucu ortaya çıkan verilerle araştırmanın sonuçlarına ulaşılmış ve sonuç olarak hemen hemen her işletme için olmazsa olmaz bir departman haline gelen İKY'de motivasyonun en önemli aşamalardan biri olduğu anlaşılmıştır. Bu aşamada işletmelerde çalışanlar daha yüksek performans elde edebilmek için çeşitli motivasyonel araçlar kullanmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, İnsan Kaynakları, Motivasyon, Performans, Organizasyon.

ABSTRACT

In this research "the importance and of motivation and its effects on achievement in human resource management" has been analyzed in a comprehensive way and the results has been report as a graduate thesis. Motivation is one of the most important phenomenon which gives direction to human relations. The common aim of all institutions and organizations are to intensify human efforts to pursuit the aims. Whatever the job is, one needs to be anger to do the job and to be adopted to realize it. The will to realize the job depends on the level of motivation.The aim of this research is; to determine the factors which increase the motivation level, to investigate whether are there primary differences between personal characteristics, to determine how to apply the data and show the importance and effect of motivation in HRM between the personnel. For this reason first of all the theoretical review has been made to find out the role of HRM for increasing the performances of the personnel and effects of using the motivation tools on personel. The a questionnaire has been prepared and applied to the workers from different work areas to determine their thoughts. Two hundred and fifty-eight persons have fulfilled the questionnaire fully. The obtained database has been analyzed by means of the SPSS method.

These statistical analyze provided the results of the questionnaire and showed up that the motivation is the most important tool for

HRM which is ever increasing department of any business. To achieve high level of motivation, different motivational tools have to be applied in Organizations.

Key words: Management, Human Resources, Motivation, Performance, Organization

1. GİRİŞ: İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1 Yönetim Biliminin Gelişimi

Yönetim faaliyeti insanın var olması ile ortaya çıkan bir olgu olmasına karşılık, sistematik ve bilimsel anlamdaki biçimsel gelişmesi ve yönetsel bilgi birikiminin gerçekleşmeye başlaması 19. yüzyılın sonlarına hatta bu bilgilerin geliştirilip kavramlaştırılması ve sistemleştirilmesi 20. yüzyılın ortalarına kadar getirilmektedir. Bununla birlikte yönetim tecrübesinin tarihin en eski çağlarına kadar uzandığı, göz kamaştırıcı uygarlıkların kurulabilmesinin hiç de küçümsenemeyecek bir yönetimle mümkün olabileceğini ileri sürenler olmuştur.¹Gerçekten göz kamaştırıcı, Sümer, Mısır medeniyetlerinin öyle ki onları doğuran daha kadim uygarlıkların akıl, bilim ve bunlara dayanan bir yönetimle kurulmuş olduğunu kabul etmek de bir iman borcu olsa gerek.

1.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Organizasyonlarda amaçları başarabilmek için gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenip planlanması, planlanan sayıda ve nitelikte adayların bulunması, seçilmesi ve işe alınması İKY'nin sorumlulukları arasında bulunduğu gibi onların işe alıştırılmaları, değişen iç ve dış koşullara uyum sağlayabilmeleri için eğitilmeleri, geliştirilmeleri, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmeleri, tazminat, ödüllendirme, disiplin, cezalandırma, işgüvenliği ve sağlıkla ilgili işlemlerinin yürütülmesi de aynı birimin görevlerindedir. Bütün bunlara İKY'nin işlevleri denilmektedir.²

1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi 1.Dünya savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, belki de yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür. Orta çağda kasaba ve köylerin büyümesi sonucu yeni mal ve hizmetlere ihtiyaç duyulurken, feodal sistemde şehirlere kaçan serilerin iş arama çabalarının da artmasına neden olmuştur. Esnaf faaliyetlerinin bu yıllarda oluşturmaya başladığı loncalar, bu günün işveren kurumlarının öncüleri sayılmaktadır. Daha sonra endüstri devrimiyle ortaya çıkmaya başlayan büyük imalat işletmelerine sahip sanayi ekonomisi ve sonuçta yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başladığı Bilimsel Yönetim akımı ile bunu izleyen ekonomik ve askeri krizler dönemlerinin personel yönetiminin evrimsel gelişimine katkıları büyük olmuştur.³ Fabrika sistemi ucuz üretimi ortaya çıkarmışsa da insan ilişkileri alanında bir çok sorunu da beraberinde getirmiştir. İşbölümü sonucu tekdüze ve tekrarlanan işler sağlık için tehlikeli olmaya başlamış, eskinin zanaatkarının duyduğu tatmini azalma yoluna gitmiştir. İşte personel yönetimi yönünden birçok sorunun ortaya çıkması endüstri devrimiyle olmuştur. Endüstri devriminin ilk yıllarında çalışanları koruyacak yasalar yoktu."Ekonomik varlık olarak insan" görüşü hâkimdi. Bu aşamada organizasyon içerisinde personel bölümü ilk kez kayıt tutan bir bölüm olarak ortaya çıkmış bu gün de yürütülmekte olan çalışanların işe giriş tarihleri, bilgi temelleri, ücretleri, kurum içinde yaptıkları işler, aldıkları disiplin cezaları ve bunlara benzer sicil işlemlerini takip eden bir birimdir.⁴

1.4 Motivasyon ve Önemi

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Beşeri davranışlar ile ilgili kuramlar ortaya atılırken, bunların ağırlık noktasını insan gereksinimlerinin incelenmesi oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekir.Bireylerin belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene "davranış dürtüsü veya motivasyon" denir.⁵Genel anlamda motivasyon ise, insanları

¹ Ömer DİNÇER,İşletme Yönetimi,Beta Basım Yayın,II.Bas,İstanbul 1996,s.69-93,103 vd. ,İşletme Yönetimine Giriş,Beta Basım Yayın,II. Bas,İstanbul 1996,s.19-21;Mahmut Demirkan,Toplam Kalite Yönetimi Ve Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri,İstanbul Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmış Doktora Tezi,s.4.

² YILDIRIM.Yerel Yönetim ve Demokrai,IULA emme Yayını,2.Baskıİstanbul 1994.s.11-12 vd. Halil CAN,Personel Yönetimi 2.bas.,Ankara Siyasal Kitabevi 1995.s.4.

³Halil CAN.a.g.e. 7-8

⁴ J.Laufer ,Amado Fischgrund,Trepo G., Mosieur Personnel et le Developpment des Hpmmes, Flammarion, Paris, 1978,s.23'ten naklen,Sabuncuoğlu,A.g.e.23

⁵ Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 246. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 139, 1991, 4. B., s. 203-204.

harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan itici bir güç, bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır.

1.5 Motivasyonun gereksinimleri

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü "bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve unsurlara" denebilir. Motivasyon, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivasyon; bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısından ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun motivasyonun varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle motivasyonun gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyumlanmış motivasyonu yeniden uyarabilir. Bu durumda motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir.⁶

<u>Gereksinimler</u> Fizyolojik veya Psikolojik Dengesinin Bozulması	<u>Hedefe Yönelik</u> Davranış Dürtüleri	<u>Hedefler</u> Gereksinimlerin Karşlanması
---	--	--

Tablo 2.1. Gereksinimler ve Hedefler

Bir işletmenin üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir: Bireyin geçimini sağlaması için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir, Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar. Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmesini açıklar.⁷ Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler. Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşamı sürdürmenin temelidir. Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir birey yaşamı boyunca tekrarladığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan kökleridir.⁸ Kişiliğin temeli, aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Ailenin çocuk üzerinde büyük etkisi vardır. Kişilik; okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan zaman içinde olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçen kişilik psikolojik motivasyonun oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.

2. Motivasyonun Başarıya Etkisi

İnsan! Dünyamızda kaynakların sınırlı olduğu düşünülecek olursa elimizdeki en zengin kaynağın insan gücü olduğunu görürüz. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak birşeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Örgütlerde bu tatmini ve başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de çalışanların motivasyonu oluşturmaktadır.

İçinde bulunduğumuz 21. Yüzyılda, özellikle sosyal, kültürel, teknolojik ve ekonomik alanlarda çok yoğun, çok hızlı bir değişim ve gelişme yaşanmakta; bu nedenlerden dolayı, küresel bilgi çağı da denmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerden ötürü, eğer işletmeler çağa ayak uydurmak ve başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. Çünkü yaşanan bu değişim ve gelişmelerin temelinde insan unsuru bulunmaktadır. İnsanlar birbirleri arasında ilişkileri olan, düşünen ve sorunları olan, günlük toplumsal olaylardan olumlu veya olumsuz olarak etkilenen duygusal bir varlıktır. İşgörenleri yöneltmede; dikkat edilmesi gereken psikolojik ve sosyolojik sorunların da gözden kaçırılması mümkün değildir.

2.1 Yönetici Açısından Motivasyon

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları

⁶ Lütfi Öztabağ, Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1970, s. 34.

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tuz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996, 2. B., s. 88.

⁸ Richard I. Drake ve Peter J. Smith, Sanayide Davranış Bilimleri, Kurul çevirisi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 38, 1978, s. 59.

doğrultusunda davranmalarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.⁹Yöneticilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri çalışanları motive etmektir. Bu zorluk pek çok şef, üst veya ilk kademe yöneticinin, çalışanları hakkında daha fazla öğrenmek istediği bir gerekliliktir.¹⁰

2.2 Motivasyon Yönetimi

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile şirketin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmuştur. Eğitimde etkili olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için, bazı ek maliyetlere katlanılması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, şirkete daha nitelikli elemanların seçilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür. Motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.

3. ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, işgörenlerden daha fazla yararlanmak için onların hangi faktörler tarafından ve nasıl motive olduklarını belirlemektir. Anket çalışması TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personelinin ve Bankacılık sektöründeki çalışanların önemli bulunduğu motivasyon faktörlerinin bugünkü çalışma ortamındaki tatmin düzeylerini belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma konusunda hem işgörenlere hem de yöneticilere yardımcı olmaktır.

Bunun için çalışan memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarına anket çalışması yapılmıştır. Çalışanlardan, onlara verilen anketleri genel kişisel görüşlerini en açık biçimde yansıtacak şekilde doldurulmaları istenmiştir. Böylece doldurulan anketlerden elde edilen sonuçlarla teşvik araçlarının ve motive edici faktörlerin neler olduğunu test etmektir.

3.2 Verilerin Toplanması

Araştırma konusu ile ilgili yazılı kaynakların taranmasından, elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar ile veri tabanımız oluşturulmuştur.

3.3 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler öncelikle ortalamaları alınarak SPSS (Statistical Packages for Social Science) programına girilmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Oluşturulan veri tabanına anket sonuçları girilmiş ve buradan elde edilen veriler araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır, çeşitli istatistik analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Kullanılan SPSS programı bilimsel araştırmalarda kullanılan en kapsamlı istatistik programlarından biridir.

3.4 Elde Edilen Bulgular

Araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

3.5 Anket Sonuçları ve Yorumlar

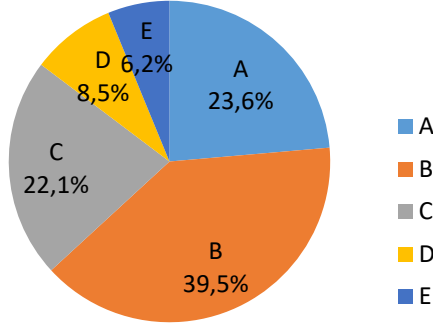
Soru 1	Yaşınız
A	18-24
B	25-31
C	32-38
D	39-45
E	45 ve +

⁹ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul, 1998, s.434

¹⁰ HODGETTS, R. M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, İstanbul.s.232

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	61	23,6	23,6
	B	102	39,5	63,2
	C	57	22,1	85,3
	D	22	8,5	93,8
	E	16	6,2	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo: 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı



Şekil: 4.1. Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Oransal Dağılımı (%)

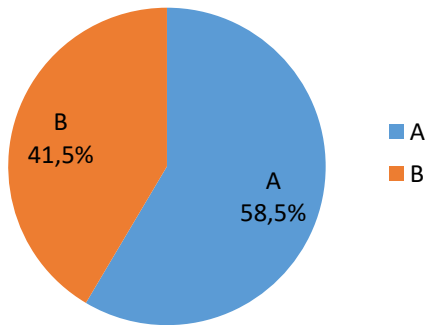
Araştırmaya katılan çalışanların, yaşlarına göre dağılımı Tablo- 4.1’de gösterilmiştir. Gerek tablodan gerekse Şekil - ; 4.1’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 23,6’si 18 – 24 yaşları arasında, % 39,5’i 25 – 31 yaşları arasında, % 22,1’i 32 – 38 yaşları arasında, % 8,5’i 39 – 45 yaşları arasında ve % 6,2’si 45 ve üzeri yaş aralığındadır. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 25 – 31 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Personelin yaşındaki artışın, onun ilişkilerini, medeni durumunu, rütbe ve statüsünü, örgüt içindeki etkinliğini, aile yaşantısını ve ücret düzeyini olumlu etkilediği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, moral ve motivasyon seviyelerinin iyileştirilmesine yönelik süreçlerin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncelikle, genç yaştaki, bekar ve alt düzey yönetici düzeyindeki personelin sorunlarından başlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; personelin yaşı, statüsü ve evli olması birbirleri ile ilişkili olan ve aynı personelin moral ve motivasyon seviyesini etkileyen kişisel niteliklerdir.

Soru 2	Cinsiyetiniz
A	Bay
B	Bayan

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	151	58,5	58,5
	B	107	41,5	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo.4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı



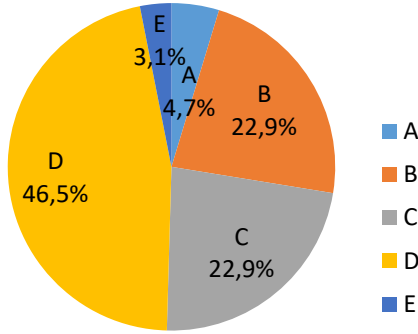
Şekil.4.2. Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlere Göre Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo- ;4.2’de gösterilmiştir. Gerek tablodan gerekse Şekil – ; 4.2’de görüldüğü üzere, ankete katılan çalışanların % 58,5’i bay, % 41,5’i ise bayanlardan oluşmaktadır. Şekil– ; 4.2’den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı baylardan oluşmaktadır.

Soru :3	Eğitim Durumunuz
A	İlköğretim
B	Lise
C	Önlisans
D	Lisans
E	Lisansüstü
F	Doktora ve +

	Frekans	% Dilim	Kümülatif	
Değerler	A	12	4,7	4,7
	B	59	22,9	27,5
	C	59	22,9	50,4
	D	120	46,5	96,9
	E	8	3,1	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo.4.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



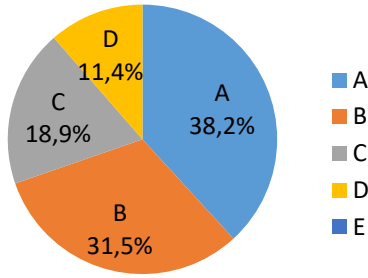
Şekil.4.3. Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının dağılımı Tablo- ;4.3’de gösterilmiştir. Tablo- ;4.3’den ve Şekil– ; 4.3’den anlaşılacağı üzere, çalışanların % 4,7’si ilköğretim mezunu, % 22,9’u Lise mezunu, % 22,9’u önlisans mezunu, % 46,5’i lisansüstü mezunu, % 3,1’i ise doktora ve üstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum araştırma yapılan işletmelerde çalışan personelin eğitim durumlarının istenilen düzeyde olduğu görülmektedir.

Soru:4	Mesleki Deneyiminiz
A	0–5 Yıl
B	6–10 Yıl
C	11–15 Yıl
D	15–20 Yıl
E	20 yıl ve +

	Frekans	% Dilim	Kümülatif	
Değerler	A	97	38,2	38,2
	B	80	31,5	69,7
	C	48	18,9	88,6
	D	29	11,4	100,0
	Toplam	254	100,0	
Boş Soru	4			
Toplam	258			

Tablo.4.4. Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyimlerine göre dağılımı



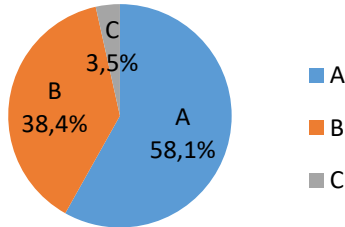
Şekil.4.4. Ankete Katılan Çalışanların mesleki deneyimlerine Göre Oransal Dağılımı (%)

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların mesleki deneyimlerine göre dağılımı Tablo- ;4.4'den ve Şekil- ; 4.4'den anlaşılacağı üzere ankete katılanların 97 tanesi (% 38,2) 0 – 5 yıl, 80 tanesi (% 38,2) 6 – 10 yıl, 48 tanesi (%18,9) 11 – 15 yıl ve 29 tanesi (% 11,4) 20 yıl ve üzeri yıllarda çalışmıştır.

Soru 5	Amirinizle iyi ilişkiler içinde olmak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

	Frekans	% Dilim	Kümülatif
A	150	58,1	58,1
B	99	38,4	96,5
C	9	3,5	100,0
Toplam	258	100,0	

Tablo.4.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ast Üst İlişkilerine Göre Dağılımı.



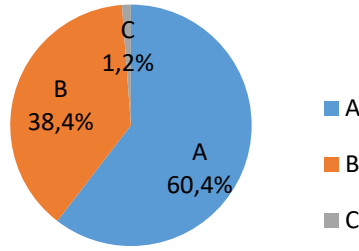
Şekil.4.5. Anket katılan çalışanların Ast Üst İlişkilerine Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.5'de ve Şekil- ; 4.5'de görüldüğü üzere % 58,1'i (150 kişi) "Amirinizle iyi ilişkiler içinde olmak sizin için önemlidir." Yargısına "kesinlikle katılıyorum", % 38,5'si (99 kişi) ise "katılıyorum", % 3,5'i (9 kişi) ise Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda üst, ast ilişkisinin ne kadar sağlam ve üstün astına karşı olan iletişimdeki tutumu ne kadar iyi olursa yapılan işin daha profesyonelce yapılacağı anlamına gelir.

Soru 6	İyi maaş almak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

	Frekans	% Dilim	Kümülatif
A	156	60,5	60,5
B	99	38,4	98,8
C	3	1,2	100,0
Toplam	258	100,0	

Tablo.4.6. Araştırmaya katılan çalışanların maaş memnuniyetine göre dağılımı



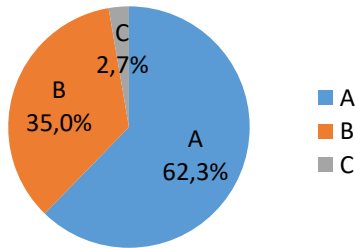
Şekil. 4.6. Ankete Katılan Çalışanların maaş memnuniyetine Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.6’de ve Şekil- ; 4.6’de görüldüğü üzere % 60,5’i (156 kişi) “İyi maaş almak sizin için önemlidir.” Yargısına “kesinlikle katılıyorum”, % 38,4’ü (99 kişi) ise “katılıyorum”, % 1,2’si (3 kişi) ise Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda iyi maaş almak ifadesi çalışanlar tarafından yüksek bir katılım olduğu tespit edilmiştir. Bu çizelgeye göre, çalışanların üzerindeki motive edici faktörler arasında ekonomik imkânların etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Soru 7	Çabalarınızın fark edildiğini görmek sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

	Değerler	Frekans	% Dilim	Kümülatif
	A	160	62,3	62,3
	B	90	35,0	97,3
	C	7	2,7	100,0
	Toplam	257	100,0	
Boş Soru		1		
Genel Toplam		258		

Tablo.4.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Çabalarının Farkındalıklarına Göre Dağılımı



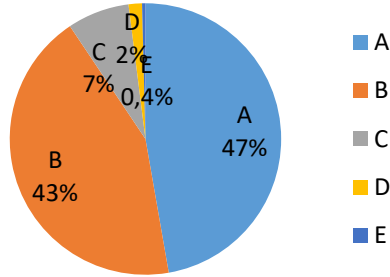
Şekil.4.7. Ankete Katılan Çalışanların Çabalarının Farkındalıklarına Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.7’de ve Şekil- ; 4.7’de görüldüğü üzere % 62,3’i (160 kişi) “Çabalarınızın fark edildiğini görmek sizin için önemlidir.” Yargısına “kesinlikle katılıyorum”, % 35,5’ü (90 kişi) ise “katılıyorum”, % 2,7’si (7 kişi) ise Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda tanınmak veya fark edilmek bazı bireylerde terfiden, yüksek gelirden, sorumluluktan, başarı için gerekli olan gerçek bilgiden daha önemli olabilmektedir. Bu da tanınmanın, çalışmaya katılan çalışanların yaptıkları işte motivasyonlarının artmasında diğer önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Soru 8	Yaptığımız işin sıradan olmaması sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	122	47,3	47,3
	B	112	43,4	90,7
	C	19	7,4	98,1
	D	4	1,6	99,6
	E	1	,4	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo.4.8. Ankete Katılan Çalışanların Soru 4'e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



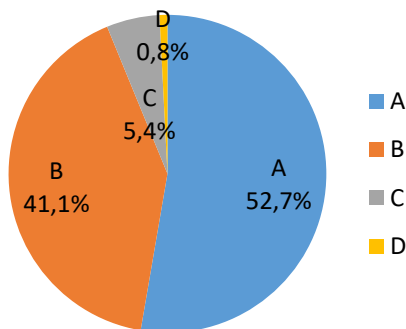
Şekil.4.8. Ankete Katılan Çalışanların Soru 4'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.8'de ve Şekil- ; 4.8'de görüldüğü üzere % 47,3'ü (122 kişi) "Yaptığımız işin sıradan olmaması sizin için önemlidir." Yargısına "kesinlikle katılıyorum", % 43,4'ü (112 kişi) ise "katılıyorum", % 7,4'ü (19 kişi) ise "Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum", % 1,6'sı(4 kişi) ise "Katılmıyorum", % 0,4'ü (1 Kişi) "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda yapılan işin sıradan olmaması çalışan personelin sorumluluklarını artırmakta olduğu görülmüştür. Bu da işin ne kadar önemli olması çalışanların o işe o kadar bağlanması sonucuna varılmıştır.

Soru 9	Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	136	52,7	52,7
	B	106	41,1	93,8
	C	14	5,4	99,2
	D	2	,8	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo.4.9. Ankete Katılan Çalışanların Soru 5'e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



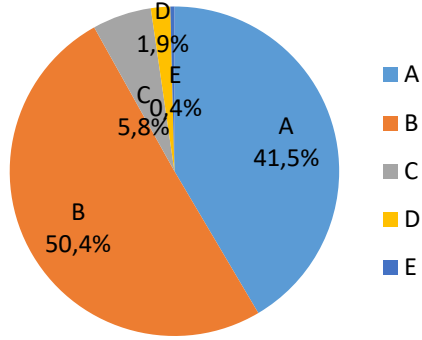
Şekil.4.9. Ankete Katılan Çalışanların Soru 5'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.9’de ve Şekil- ; 4.9’de görüldüğü üzere % 52,7’ü (136 kişi) “Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir.” Yargısına “kesinlikle katılıyorum”, % 41,1’ü (106 kişi) ise “katılıyorum”, % 5,4’ü (14 kişi) ise “Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, % 0,8’si(2 kişi) ise “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soru 10	İlgi ve övgü alınca kendinizi daha motive olmuş hissedersiniz.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

	Frekans	% Dilim	Kümülatif	
Değerler	A	107	41,5	41,5
	B	130	50,4	91,9
	C	15	5,8	97,7
	D	5	1,9	99,6
	E	1	,4	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo.4.10. Ankete Katılan Çalışanların Soru 6’ e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



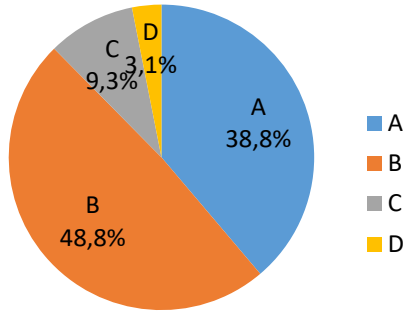
Şekil.4.10. Ankete Katılan Çalışanların Soru 6’ e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.10’de ve Şekil- ; 4.10’de görüldüğü üzere % 52,7’ü (136 kişi) “Karar verme yetkisine sahip olmak sizin için önemlidir.” Yargısına “kesinlikle katılıyorum”, % 41,1’ü (106 kişi) ise “katılıyorum”, % 5,4’ü (14 kişi) ise “Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum”, % 0,8’si(2 kişi) ise “Katılmıyorum” şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda ilgi ve övgü motive edici faktörler arasında olduğu açıkça görülmektedir. İlgi ve övgü çalışanları yaptıkları işte motive ettiği görülmüştür.

Soru 11	Grup desteği sizi motive eder.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

	Frekans	% Dilim	Kümülatif	
Değerler	A	100	38,8	38,8
	B	126	48,8	87,6
	C	24	9,3	96,9
	D	8	3,1	100,0
	Toplam	258	100,0	

Tablo.4.11. Ankete Katılan Çalışanların Soru 7’ e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



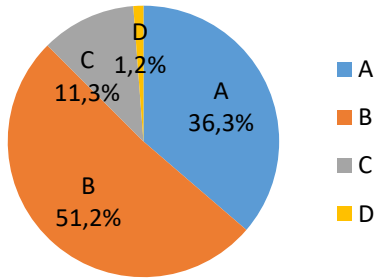
Şekil.4.11. Ankete Katılan Çalışanların Soru 7'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.11'de ve Şekil- ; 4.11'de görüldüğü üzere % 38,8'i (100 kişi) "Grup desteği sizi motive eder." Yargısına "kesinlikle katılıyorum", % 48,8'i (126 kişi) ise "katılıyorum", % 9,3'ü (24 kişi) ise "Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum", % 3,1'si(8 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda çalışanların grup çalışmasından başarılı bir sonuç alındığı görülmüştür. Alınan bu cevaplar doğrultusunda ilgi ve övgü motive edici faktörler arasında olduğu açıkça görülmektedir. İlgi ve övgü çalışanları yaptıkları işte motive ettiği görülmüştür.

Soru 12	Grup elemanı olarak takdir görmek, sizin için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

Değerler	Frekans	% Dilim	Kümülatif
A	93	36,3	36,3
B	131	51,2	87,5
C	29	11,3	98,8
D	3	1,2	100
Toplam	256	100	
Boş Soru	2		
Genel Toplam	258		

Tablo.4.12. Ankete Katılan Çalışanların Soru 8'e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



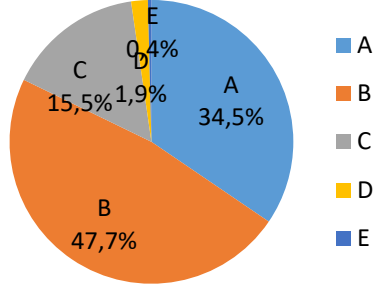
Şekil.4.12. Ankete Katılan Çalışanların Soru 8'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.12'de ve Şekil- ; 4.12'de görüldüğü üzere % 36,3'ü (93 kişi) "Grup elemanı olarak takdir görmek, sizin için önemlidir." Yargısına "kesinlikle katılıyorum", % 51,2'si (131 kişi) ise "katılıyorum", % 11,3'ü (98 kişi) ise "Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum", % 1,2'si (3 kişi) ise "Katılmıyorum" şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda Grup içerisinde takdir görmek o kişi için takım liderlik vasfını öne çıkarması ve bu kişilerin grup içerisinde performanslarında artış görülmüştür.

Soru 13	Sorumluluk içeren görevleri almak, sizin için gerek şimdi, gerekse daha sonrası için önemlidir.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	89	34,5	34,5
	B	123	47,7	82,2
	C	40	15,5	97,7
	D	5	1,9	99,6
	E	1	0,4	100
	Toplam	258	100	

Tablo.4.13. Ankete Katılan Çalışanların Soru 9'e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



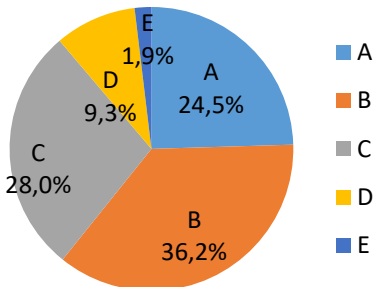
Şekil.4.13. Ankete Katılan Çalışanların Soru 9'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.13'de ve Şekil- ; 4.13'de görüldüğü üzere % 34,5'i (89 kişi) "Sorumluluk içeren görevleri almak, sizin için gerek şimdi, gerekse daha sonrası için önemlidir." Yargısına "kesinlikle katılıyorum", % 47,7'si (123 kişi) ise "katılıyorum", % 15,5'i (40 kişi) ise "Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum", % 1,9'u (5 kişi) ise "Katılmıyorum", % 0,4'ü (1 kişi) ise "Kesinlikle Katılmıyorum", şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu çizelgede, gerek TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve gerekse bankacılık sektöründeki çalışanların üzerindeki motive edici faktörler arasında sorumluluğunda diğer önemli bir etken olduğu sonucuna varılabilir. Sorumluluk iyi bir performans göstermede ve çalışma hayatında oldukça önemlidir. Sorumluluk sahibi olan bireyler kendilerine ve kurumlarına faydalı olabilmek için sistemli çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda çalışanların yaptıkları işte motivasyonlarının artmasında, sorumlulukların da bir ölçüde artırmak önemli bir faktör olabilecektir.

Soru 14	Uzayan görevlerde fazla sorumluluk alacağımızı bilerseniz bile buna değer.
A	Kesinlikle katılıyorum
B	Katılıyorum
C	Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum
D	Katılmıyorum
E	Kesinlikle Katılmıyorum

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	63	24,5	24,5
	B	93	36,2	60,7
	C	72	28	88,7
	D	24	9,3	98,1
	E	5	1,9	100
	Toplam	257	100	
Boş Soru	1			
Genel Toplam	258			

Tablo.4.14. Ankete Katılan Çalışanların Soru 10'e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı

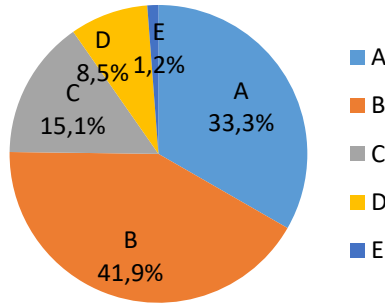


Şekil.14. Ankete Katılan Çalışanların Soru 10'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

Ankete katılan çalışanların Tablo- ;4.14'de ve Şekil- ; 4.14'de görüldüğü üzere % 24,5'i (63 kişi) "Uzayan görevlerde fazla sorumluluk alacağınızı bilseniz bile buna değer." Yargısına "kesinlikle katılıyorum", % 36,2'si (93 kişi) ise "katılıyorum", % 28,0'ı (72 kişi) ise "Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum", % 9,3'ü (24 kişi) ise "Katılmıyorum", % 1,9'u (5 kişi) ise "Kesinlikle Katılmıyorum", şeklinde yanıt vermişlerdir. Alınan sonuçlarda bir orantısızlık olsa da sorumluluk sahibi olan bireyler bir bakıma uzayan görevlerde bu gibi yoğun tempolu çalışmaların da üstesinden gelmekte olduğu görülmüştür.

		Frekans	% Dilim	Kümülatif
Değerler	A	86	33,3	33,3
	B	108	41,9	75,2
	C	39	15,1	90,3
	D	22	8,5	98,8
	E	3	1,2	100
	Toplam	258	100	

Tablo.4.15. Ankete Katılan Çalışanların Soru 12'e vermiş oldukları cevaplara Göre Dağılımı



Şekil.4.15. Ankete Katılan Çalışanların Soru 12'e vermiş oldukları cevaplara Göre Oransal Dağılımı (%)

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın son bölümünde, yapılan çalışmanın önemli unsurları ile özellikle elde edilen araştırma sonuçları ve bulguların daha sonra aynı kapsamda yapılacak olan çalışmalara olan katkıları değerlendirilmiştir. Başta motivasyon olmak üzere yönetici ve işgören ilişkisi ile alakalı her türlü doküman incelenerek her konuda kendi içinde yeterli ve tutarlı olacak şekilde bir kaynak doküman hazırlanmıştır.

Motivasyonun kişileri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Kişiler çalıştıkları kurumları için belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bu amaçlar üretim veya hizmet olabilir. Kişilerin yapmış oldukları bu hizmetler karşılığında para, yiyecek veya giyecek gibi bazı şeyler verilmektedir. Böylece kişiler kurumlarının amaçlarına göre ve belli bir yöne doğru özendirilmiş olabilir. Yöneticilerin kişileri motive edebilmesi için bir takım sosyo-psikolojik araçları bulunmaktadır. Bunlar takdir edilme, çalışmada bağımsızlık, yetki ve sorumluluk verme, örgütsel değerlere inanmak, kendine güven, ait olma duygusu, amaçların birliği, geri besleme, kararlara katılma, dürüstlük, adaletli olmak, değer ve statü, gelişme ve başarı, öneri sistemi ve psikolojik güvencedir. Yöneticilerin kullandıkları veya kullanabilecekleri bu motivasyon araçları sayesinde kişilerin işlerini benimsemelerini ve daha fazla verimlilik ve de etkinlik içinde faaliyetlerinde bulunmalarını sağlamış olurlar.

Kamu kuruluşlarında çalışanların; kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkları zaman, kuruluşunda başarılı olması düşünülemez. Dolayısı ile kişilerin kendilerine verilen görevleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmeye istekli olmaları gerekmektedir. Bu da büyük ölçüde kamu çalışanlarının motive edilebilmesine bağlıdır. TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının motivasyonunda etkin olan faktörlerin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve bu bulgular sonucunda ortaya konan kararlar aşağıdaki gibidir.

İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise ancak işgören beklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi sürecinde belirli aralıklarla işgören beklentileri saptanarak uygun motivasyon araçları kullanılmalıdır. Her geçen gün rekabetin biraz daha önem kazandığı günümüzde, motivasyon araçlarını göz ardı etmeden oluşturulan yönetim sistemleri, işletmeleri bir adım daha öne

çıkarılabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, motivasyonun önemini görerek, işyeri olanakları çerçevesinde ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarının bir arada olduğu güçlü bir motivasyon sistemi oluşturmalıdır. Çalışan motivasyonuna ve çalışana önem verilmelidir. Artık tüm çalışanlar için aynı motivasyon araçlarını kullanarak sonuç almak çok zor. Dolayısıyla motivasyon konusu da, bireye özgü “tailor made” ele alınmak zorunda. Ancak şurası bir gerçek ki çalışana önem ve değer verilmesi her çalışan açısından önemli bir motivasyon faktörüdür. Kuşkusuz çalışanlara verilen bu önem şirketleri politikalarında yazılı halde olmaktan çıkıp, somut uygulamalarda yerini bulmalıdır.

Görüldüğü üzere, TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) personeli ve Bankacılık sektöründeki çalışanlarının performanslarını artırmada motivasyon araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Motivasyon araçları kullanılmadığı zamanlarda ise, çalışanların belirli bir verimlilik ve etkinlik kaybı söz konusudur. Bu nedenle de motive edebilecek olan ekonomik şartlarının, çalışma ortamlarının, kendilerini geliştirebilme ve ispatlayabilme imkanlarının, başarı imkanlarını, terfi imkanlarını, yönetimle olan ilişkilerini ve yapmakta oldukları işteki saygı ve sorumluluklarını en üst düzeyde tutmak önemlidir

KAYNAKÇA

Ömer DİNÇER, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım, II. Bas, İstanbul 1996,s.69-93,103

Mahmut Demirkan, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım, II. Bas, İstanbul 1996,s.19-21

TOSUN ve ark, İş idaresi, AÖFY, No.11, 1984, S.25-25

leonard J.KAZMIER,İşletme Yönetimi İlkeleri,(Çev.:TODAİF Öğretim elemanları),TODAİE yayını No.178, Ankara 1979,s.3

Mahmut DEMİRKAN, Toplam Kalite Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.5

BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt I,İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, No:257,s.12

İlker BİRDAL, Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, I. Bas, İstanbul, İşlem Yayıncılık 1992,s. 18.

Paul HERSEY Kenneth H.BLANCHARD, Management of Orgaizational Behaviour, 2.nd Edition, Nev Jersey: Prentic-Hall, 1972 s.43-65

William QUCHİ, Teori Z.ç. Yakut GÜNERİ, İlgi Yayıncılık, İstanbul 1989, s.7-14

Zeynep DÜREN, İşletmelerde Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yaym

İşıl Menteş PEKDEMİR, İşletmelerde Kalite Yönetimi, Kavramlar Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar, İstanbul Beta Yayım 1992.s.50-51

Tugray Kaynak ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b., İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000, s. 15.

Özden Sağlam, “Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s. 47.

Canan Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, 3.b., Elma Yayınevi, 2005,s.3.

Gary Dessler, Human Resources Management, New Jersey: Prentice Hall, 1997, s. 15.

İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.32.

Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s. 1.

Randall Schuler, Personel and Human Resource Management, St. Paul: West Publishing Company, 1981, s.5”ten Çigdem Baltacı, “Avrupa Birliği’nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kobilerine Yönelik Bir Arastırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 11.

Margeret Palmer and Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, çev. Dogan Sahiner, İstanbul: Rota Yayın, 1993, s. 25.

Zeyyat Sabuncuoglu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b, Bursa: Alfa, 2005, s. 5

Leman Bilgin ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.b, Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 6.

- Ahmet Solaklar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Liderliğin Rolü ve Önemi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 28.
- Wayne Brockbank, “If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage”, Human Resource Management, Volume: 38, No: 4, (Winter 1999), s. 338.
- YILDIRIM.Yerel Yönetim ve Demokrai,IULA emme Yayımı,2.Baskıİstanbul 1994.s.11-12 vd. Halil CAN,Personel Yönetimi 2.bas.,Ankara Siyasal Kitabevi 1995.s.4.
- J.Laufer, Amado Fischgrund, Trepo G, Mosieur Personnel et le Developpment des Hpmmes, Flammarion, Paris, 1978,s.23’ten naklen, Sabuncuoğlu, A.g.e.23
- Toker DERELİ, 2000’li yıllarda İşyeri Çalışma Düzeni ve İnsan Kaynakları Planlaması: Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları, Yeni Yönetim Teknikleri, MESS 8-12 Ekim 1995.s.110.
- Robert L.Mathis. John H.Jackson. Personnel/Human Resources Management West Publishing Comp. USA 1994.s.6.
- Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No: 246. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 139, 1991, 4. B, s. 203-204.
- Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35, 2001, 8. B, s. 382.
- Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No.34, 2001, 7. B, s. 354-355.
- Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Yayınevi, 1994, 3. B, s 164.
- İbrahim Ethem Başaran, Yönetim, Ankara, Gül Yayınevi, 1989, 2. B, s. 66.
- Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık, 1985, s.87.
- Lütfi Öztabağ, Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1970, s. 34.
- Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No. 117, 1990, s. 98.
- Can Baysal ve Erdal Tekarslan, İşletmeciler için Davranış Bilimleri, İstanbul, Avcıol Basım- Yayın, 1996, 2. B, s. 87.
- Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tuz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996, 2. B, s. 88.
- Ülkü Dicle ve Atilla Dicle, “Motivasyon,” Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
- Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, Bursa, Bursa Uludağ Üniversitesi, Yayınları, No. 3-042-0116, 1984, 2.bas, s. 64.
- Herbert Hick ve C. Rey Gullet, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev. Besim Baykal, İstanbul, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1, Genel İşletme Dizisi, No. 1, 1981, s. 216.
- Jonnathan L. Freedman, David O. Serans ve J. Merrill Carlsmith, Sosyal Psikoloji, Çev. Ali Dönmez, Ankara, İmge Kitabevi, 1998, 3. B, s. 365.
- Peter M. Blau ve Marshall W. Meyer, Bureaucracy in Modern Society, New York, U.S.A., Random House, 1971, 2. B., s. 47.
- Norman L. Munn, Psychology- The Fundamentals of Human Adjustment, Boston, Houghton Mifflin Company, 1951, 2. B, s. 45.
- Richard I. Drake ve Peter J. Smith, Sanayide Davranış Bilimleri, Kurul çevirisi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No: 38, 1978, s. 59.