



**Murat Katı**

**Muhammet Düşükcan**

Fırat University, Elazığ-Turkey  
murattkati@gmail.com; mdusukcan@firat.edu.tr

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2017.12.1.3C0154>

**PERFORMANSLA İLİŞKİLİ MOTİVASYON ARAÇLARININ KİŞİSEL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLİLİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZ**

İşletmelerin verimliliğini ve etkinliğini artırabilmenin yolu, çalışanların performansını artırmaktan geçmektedir. Çalışanların performansını arttırmak için de, öncelikle onların motive edilmeleri gerekmektedir. Bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren, teşvik eden bir güç olarak tanımlanan motivasyon, çalışanların performanslarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İşletmeler çalışanların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan motivasyonu sağlamak için çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Motivasyon konusunda evrensel olarak kabul edilen bazı özendirici araçlar olsa bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon aracı veya motivasyon modeli geliştirmek neredeyse imkansızdır. Çalışmamızda motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak 3 farklı gruba ayrılmıştır. Bu çalışmanın amacı; insanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmektir. Çalışmanın uygulama kısmı, oluşturulan anket formu aracılığıyla banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Motivasyon Araçları, Performans, Banka Çalışanları, Demografik Özellikler

**A RESEARCH ON DETERMINING THE DIFFERENCE OF PERFORMANCE-RELATED MOTIVATIONAL TOOLS IN TERMS OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS**

**ABSTRACT**

The way to increase a business's effectiveness and efficiency is to increase the performance of its employees; and in order to increase the performance of employees, a business must first motivate them. Motivation, defined as a power to stimulate a person to act based on certain purposes, is one of the most important factors affecting the performance of employees. Businesses require various motivation tools in order to generate motivation that has an important effect on its employees' performance. Although there are certain tools that are accepted as universal in regards to motivation, it is almost impossible to develop a motivation tool or model that can suit every person, nation, and business. In our study, motivational tools are divided into 3 different groups; economic tools, psycho-social tools, and organizational and administrative tools. The aim of this study is to determine the difference of motivational tools in terms of individual characteristics. The application part of the study was conducted with the help of a questionnaire on banking employees.

**Keywords:** Motivation, Motivation Tools, Performance, Bank Employees, Demographic Characteristics

**How to Cite:**

Katı, M. and Düşükcan, M., (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Social Sciences (NWSASOS)**, 12(1):1-24, DOI: 10.12739/NWSA.2017.12.1.3C0154.



## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İşletmeler açısından motivasyon, çalışanların performansını etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Harekete geçirme, teşvik etme ve isteklendirme anlamlarına gelen bu kavram, çalışanların belirlenen amaçlar doğrultusunda verimli ve etkili bir şekilde çalışması için gerekli koşulların oluşturulması süreci olarak da ifade edilebilir. Bu motivasyonu sağlamak için, çalışanların davranışlarını anlayabilmek ve onları bu davranışları sergilemeye iten nedenleri tespit etmek gerekmektedir.

Günümüzde sıkça kullandığımız bir kavram olan motivasyon, iş hayatında çalışanların performansına doğrudan etki etmesi nedeniyle daha da önemli bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerin başarılı olabilmesi, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi, etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmesi için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların performansını yükseltebilmek adına onların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, söz konusu ihtiyaçların en iyi şekilde karşılanması gerekmektedir. Bunun sonucunda sağlanan yüksek motivasyon çalışanların performansları olumlu bir şekilde etkileyerek, işletmenin belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

İşletmeler çalışanlarını motive edebilmek için bazı motivasyon araçlarından faydalanmaktadırlar. Ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere 3 farklı gruba ayrılan bu araçların çalışanlar üzerindeki etkisi, istek ve ihtiyaçların farklılaşmasından dolayı farklılık göstermektedir. Çalışanlar bireysel ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda bulunduğu işletmelerden ekonomik kaynak, güvenlik, eğitim olanakları, sosyal imkânlar gibi bazı beklentiler içerisine girerler. İşletmeler de bu beklentileri karşılamak ve çalışanlarını motive etmek amacıyla motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar.

1900'lü yıllardan günümüze kadar motivasyon kavramı hakkında birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler karmaşık bir kavram olan motivasyonu, farklı açılardan ele almaları sebebiyle birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Motivasyon teorilerinden bazıları kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan içsel faktörlere ağırlık vermesine rağmen, diğerleri ise teşvikler gibi dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bahsedilen teorilerin ortak noktası, kişilerin nasıl motive edileceğini belirlemek ve motivasyonun sürekliliğini sağlamaktır. Bu kapsamda motivasyon teorileri; kapsam ve süreç teorileri olarak 2 grupta incelenmiştir.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; motivasyon ve motivasyon kavramıyla ilgili bazı temel kavramlar, motivasyonun yöneticiler ve çalışanlar açısından önemi, motivasyon çeşitleri, motivasyon araçları ve motivasyon teorileri gibi konular ele alınmıştır. Tez çalışmasının ikinci bölümünde; performans, performans değerlendirme kavramı, performans değerlemenin önemi, performans değerlemenin yararları ve amaçları, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar gibi konular ele alınmıştır. Tez çalışmasının son bölümünde ise; yapılan analizler doğrultusunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışma kapsamında banka çalışanlarının performansı üzerindeki etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığının belirlenmesi incelenmiştir.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Araştırmanın amacı, insanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda performansla ilişkili motivasyon araçlarının çalışanların demografik özelliklerine göre



farklılığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın değişkenlerinden olan motivasyon ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar yapılmasına rağmen, bankacılık sektöründe yöneticilerin veya diğer çalışanların performansları üzerinde etkili olan motivasyon araçlarına yönelik eğilimlerini, bunların kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmeye yönelik ciddi ve yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden yapılan bu çalışmanın özgün olması, literatüre katkı sağlaması ve ilgili alanda yapılacak çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı kapsamında Elazığ il merkezinde bulunan banka çalışanlarına anket çalışması yapılmıştır.

### **3. MOTİVASYON KAVRAMI (MOTIVATION CONCEPT)**

Motivasyon kavramı; harekete geçirme, teşvik etme, isteklendirme gibi anlamlara gelen Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden gelmektedir. "Motive" kelimesinin Türkçe karşılığı, güdü, harekete geçme olarak tanımlanmaktadır. Buna dayanarak motivasyonu, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren, teşvik eden bir güç olarak tanımlayabiliriz (Baysal ve Tekarslan, 1998:101).

Psikolojik bir terim olan motivasyonun farklı açılardan ele alınmış olmasından dolayı birçok farklı açıdan tanımlanmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

Motivasyon, örgütlerin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde bir ortam yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir (Vural ve Coşkun, 2009:115).

Motivasyon, insanların günlük hayatta sergilemiş olduğu davranışların nedenini açıklamaya çalışan bir olgu şeklinde de düşünülebilir. İnsanların sergilemiş olduğu bu davranışların temelinde, bireyi o davranışı yapmaya iten itici bir güç vardır. Bu itici güç; güdü, dürtü, istek şeklinde açıklanabilir. Bunun sonucunda motivasyon; insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde açıklanabilir (Şimşek ve Çelik, 2009:64).

Motivasyon, insanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır (Ceylan ve Anbar, 2014:350).

Motivasyon, işgörenleri çalışmak için isteklendirme ve örgütte beklenen düzeyde verimli bir şekilde çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceğine inandırma sürecidir (Ölçer, 2005:2).

Motivasyon, bir örgütteki çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmasında itici bir güçtür (Batoool ve diğerleri, 2013:6).

Motivasyon, insan davranışlarının değiştirebilme yeteneğidir. Ayrıca motivasyon insan davranışlarının aynı amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi için bireyi harekete geçiren bir araçtır (Güngör, 2011:3).

Bu tanımlardan yola çıkarak motivasyon kavramının, bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri, amaçları ve davranışlarıyla ilgili olduğunu görmekteyiz. Yukarıda açıkladığımız motivasyon tanımlarının ortak noktası, motivasyonunun bireyin davranışları üzerinde etkili olması ve bu etkinin sonucunda bireyi belirli hareket ve davranışlara yöneltme anlamı taşımasıdır.

#### **3.1. Motivasyon Araçları (Motivation Tools)**

Motivasyonun temel amacı, çalışanların daha istekli ve etkili çalışmasını sağlayarak işletmeye sağlayacağı verimi arttırmaktır. İşletme yöneticileri ve bazı bilim adamları bu amacı gerçekleştirmek için birçok araştırma yaparak, bazı uygulama önerileri ve örnekleri



ortaya koymuşlardır. Fakat şimdiye kadar yapılan tüm bu araştırmalar sonucunda elde edilen bu uygulamalar ve önerilerin işletmeleri tamamen başarıya ulaştırdığı söylenemez. İnsan davranışlarının karmaşık ve anlaşılmasının zor oluşu, kişisel farklılıklar motivasyon konusunda genel kabul gören ilkeler benimsenmesini daha güç hale getirmiştir. Böylece işletmelerde çalışanların motive olmasını sağlamak için kullanılan özendirici araçların etkisi kişilere göre farklılık göstermektedir (Eren, 2001:507). Toplum değer yargıları, çevre faktörleri, sosyal ve kültürel düzey gibi değişkenler de bu araçların etkinliğinin değişmesinde önemli rol oynamaktadır. Toplumsal yapı bu değişkenlerin içinde kuşkusuz en önemli olanıdır. Örneğin, kutsal inançların ve psikolojik unsurların daha çok önemli olduğu geleneklerine bağlı olarak yaşayan kapalı ve mistik bir toplumda ekonomik araçların bireyler üzerindeki etkisi daha az olabilir (Sabuncuoğlu ve Düz, 2013:119).

Çalışanların motive edilmesi son zamanlarda işletmeler için daha önemli bir konu haline gelmiştir. Bir çalışanın belirli bir işi motive olmuş bir şekilde yapmasıyla, zorunlu bir şekilde yapması arasında nitelik olarak bir farklılık söz konusudur. Kişi istediği işi, motive olmuş bir şekilde, gereken çabayı göstererek ve çeşitli fikirler geliştirerek yapmaktadır. Fakat kişi motive olmadan kendisine verilen görevi yerine getirmiş olsa bile, yapılan bu işin kalitesi daha düşük olacaktır. Bu noktada işletmeler çalışanlarını motive etmeye önem vermeli ve psikolojik yapılarından dolayı farklı çalışanlar için çeşitli motivasyon araçlarını kullanarak onları motive etme sürecini başlatmalı ve etkin bir şekilde yönetmelidir (Ergin, 2012:110).

Motivasyon konusunda evrensel olarak kabul edilen bazı özendirici araçlar olsa bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon aracı veya motivasyon modeli geliştirmek neredeyse imkansızdır. Bunun yanında geçerliliği kabul edilmiş olup, önem sırası kendi içinde değişebilen bazı motivasyon araçları bulunmaktadır. Motivasyon araçlarını kendi arasında; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere 3 gruba ayırabiliriz (Adak ve Hançer, 2002:156).

### **3.1.1. Ekonomik Araçlar (Economic Tools)**

İşletmelerin kuruluş nedenleri ve işgörenlerin çalışma nedenleri genelde ekonomik temele dayanmaktadır. Girişimcilerin amacı gelirlerini artırarak, kişisel çıkarlarını maksimize etmek, işgörenleri çalışmaya yönelten en güçlü etken kişisel yaşamını ve aile yaşantısını sürekli kılmasını sağlayacak ücreti almaktır (Barutçu ve Sezgin, 2012:91). Böylelikle motivasyon araçları içerisinde ekonomik araçların etkisi diğer araçlara göre daha yüksektir. Çünkü kişilerin yaşamlarını sürdürebilmesinin temeli ekonomik yapıdan geçmektedir.

Bunların yanı sıra ekonomik sorunların yaşandığı, gelişmekte olan ülkeler veya ülkelerin ekonomik yapısı da çalışanlar açısından bu ekonomik araçların önemi daha da artmaktadır (Güven, 2013:53). Bu konuyla ilgili bir araştırmada; batı ülkeleriyle karşılaştırıldığında paranın bir japon işçisi için daha az önem taşıyan bir motivasyon aracı olduğu tespit edilmiştir. Japon çalışanlar için paranın etkisinden ziyade, motivasyonun güven duygusu, örgüt içindeki uyum, örgütsel ve ulusal kararlara kendini adama, görev ve sorumluluk bilinci ve bazı toplumsal değer yargılarına bağlı olduğu görülmektedir. Japon iş dünyasında önemli bir yere sahip olan toplam kalite yönetimi anlayışının bu sonuçlar üzerinde etkisi olabileceği ve ekonomik araçların çalışanları her zaman motive etmeyebileceği belirtilmiştir (Örücü ve Kanbur, 2008:87).



İşletmelerde uygulanan ekonomik araçları; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal yardım ve güvenlik olarak beş gruba ayırabiliriz (Şenel ve diğerleri, 2012:5).

### **3.2. Psiko-Sosyal Araçlar (Psycho-Social Tools)**

İşletmelerde, kısa bir süre öncesine kadar çalışanların motivasyonunu etkilemede en etkili olan aracın ekonomik araçlar olduğu kanısı yaygındı. Fakat günümüzde bu kanı değişmeye başlamıştır. Artık işletme yöneticileri psiko-sosyal araçların da en az ekonomik araçlar kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. Öncelikle işletme yöneticileri işletme politikaları ve yönetim anlayışı dikkate alarak, çalışanların psiko-sosyal özelliklerini analiz etmeli ve ardından işletme içinde psiko-sosyal araçların etkin bir şekilde uygulanmasını ve faydalanmasını sağlamalıdır (Omirtay, 2009:65). İşletmelerde kullanılan bazı psiko-sosyal araçlar şunlardır (Cihangiroğlu ve Uzuntarla, 2015:348) bağımsız çalışma, gruplara katılma ve ait olma isteği, değer ve statü, gelişme ve başarı, sosyal uğraşlar, öneri sistemi ve çevreye uyum.

#### **3.2.1. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar (Organizational and Executive Tools)**

İşletmeler çalışanlarını motive etmek, onların işletmeye bağlılığını sağlamak için sadece ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları kullanmamaktadır. Bunların dışında örgütsel ve yönetmel araçlar olarak adlandırılan motivasyon araçlarından da faydalanmaktadırlar. Örgütsel ve yönetmel araçların çoğu işletmeler için herhangi bir maddi yük oluşturmazlar. Yöneticiler bazen biraz maddi kaynak ayırarak, bazen de herhangi bir maddi kaynağa gerek olmaksızın bu araçları yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltebilir, onların örgütsel amaçlar doğrultusunda daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler (Çiçek, 2005:46). İşletmelerde kullanılan bazı örgütsel ve yönetmel araçlar şunlardır (Ölçer, 2005:3) amaç birliği, kararlara katılma, eğitim ve yükselme olanakları, yetki ve sorumluluk dengesi, örgütsel iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme

### **4. PERFORMANS KAVRAMI (PERFORMANCE CONCEPT)**

Günümüzde işletmelerin kuruluş amacı, toplumun istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını devam ettirebilmeleri de buna bağlıdır. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirmek için sadece maddi unsurlara ihtiyaç duymamaktadır. Bunun yanında nitelikli insan gücüne, insan faktörüne de önem vermesi gerekmektedir. İşletmelerin bu noktada karşılaştıkları en önemli sorun, çalışanlarına verdiği görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiği ve onların iş yapma yeteneklerinin belirlenmesidir. Bu sorun, günümüzde performans kavramının işletmeler açısından daha fazla önem kazanmasına zemin hazırlamıştır (Keskin, 2008:67).

Performans kavramının en çok kullanıldığı alanlardan biri işletmelerde insan kaynakları departmanı olarak adlandırılan insan kaynakları yönetimidir. Çünkü çalışanların performansı işverenlerden sonra en fazla bu departmanı ilgilendirmektedir. Performans kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır (Güney, 2014:182):

- Performans, çalışanların bilgi, beceri, tecrübe, gayret, iletişim biçimleri, yetenek ve kapasitelerine göre bir işin yerine getirilmesidir.



- Performans, bir çalışanın belirli bir zaman birimi içerisinde kendisine verilen iş veya görevleri yerine getirmesi doğrultusunda elde ettiği sonuçlardır.
- Performans, çalışma hayatındaki işgörenlerin işteki başarılarının ölçülmesidir.
- Performans, işletmelerde planlanan işlerin ne kadarının belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirildiğidir.
- Performans, çalışanların işteki başarılarının sırrıdır.

Çalışanların kendilerine verilen iş ya da görevi yerine getirmeleri sonucunda elde ettikleri sonuçlar olumlu olması durumunda, kişi kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla bir şekilde yerine getirdiği için performansının yüksek olduğu, aksi takdirde sonuçların olumsuz olması durumunda, çalışanların performansının düşük olduğu söylenebilir (Şimşek ve Öge, 2014:295).

## 5. YÖNTEM (METHODOLOGY)

### 5.1. Araştırmanın Hipotezleri (Research Hypotheses)

Hipotez bir konu ile ilgili varsayılan, ileri sürülen, doğruluğu kabul ediliyor olsa da ispat edilmemiş bilgidir. İlgili olduğu konuya bağlı olarak hipotezler, istatistiksel olarak test edilebilirler. Bu noktada önemli olan hipotezlerin veya hipotezlerle ilgili bilginin sayısal olarak ifade edilmesidir. Bu nedenle, istatistiksel hipotez, karar verebilmek için öne sürülen, varsayılan ve geçerli olup olmadığına belirlenen olasılıklarla karar verilecek sayısal bilgidir (Güriş ve Astar, 2014:175).

Hipotezden söz edebilmek için örnekleme söz konusu olmalıdır. Hipotezin geçerliliği, tam sayım ile de karar verilebilir. Tam sayım söz konusuysa eğer sonuç kesin, hipotez geçerlidir veya geçerli değildir kararı kesin olarak verilebilir. Karar verilirken tam sayım yapılmayıp örnek alınmışsa, hipotezin geçerliliği olasılıklar ile karar verilir. Hipotez testlerinin anlamı, anakütle ile ilgili doğruluğu kesin olmayan bir sayısal bilginin, varsayımın alınan örnekten elde edilen, tahmin edilen bilgi ile doğruluğunu incelemektir (Akyol, 2015:59).

Bu bilgiler doğrultusunda araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

- **H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.



- **H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki göre etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki göre etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- **H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.
- **H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.



- **H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.

### **5.2. Araştırmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi (Data Collection and Analysis Methodology of the Research)**

Araştırma tırmada veri toplamak amacıyla anket çalışmasından yararlanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında Altok'un (2009), Torun'un (2013), Yılmaz'ın (2010), Çakıcı'nın (2014) yüksek lisans çalışmalarından yararlanılmıştır. Oluşturulan anket çalışmasında toplam 37 ifade bulunmaktadır.

Bu anket çalışması iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik bazı ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerden (1, 2, 3, 4 ve 5) ekonomik araçların, (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 ve 18) psiko-sosyal araçların, (19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 ve 30) ise örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına yönelik ifadelerdir. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre 1'den 5'e doğru "Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum" şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyimi, iş yeri deneyimi ve gelir düzeylerini gösteren frekanslar hesaplanmıştır. Ayrıca performansla ilişkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılıklarını belirlemek için t-testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Örneklemi (Research Sample)**

Araştırmanın evrenini Elazığ il merkezinde faaliyet göstermekte olan bankalar oluşturmaktadır. TBB'den alınan verilere göre 2014 yılı itibarıyla Elazığ il merkezindeki banka şubelerinde bulunan 666 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.<sup>1</sup> Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket, bu yöntemle göre belirlenen 264 kişiye uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının Elazığ il merkezi ile sınırlandırılmasının sebebi, maliyet ve zaman faktörlerinden dolayıdır. Değerlendirmeye alınan 264 anket formundan elde edilen verilerin; %95 güven aralığı, %5 örnekleme hatası payı ile evreni temsil yeteneğine sahip olduğu kanısına varılmıştır.

### **5.4. Araştırmanın Sınırlılıkları (Research Limitations)**

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Araştırma Elazığ İl merkezindeki banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sadece bir ilden veri toplanmış olması, araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır.
- Araştırmanın farklı sektörlerde ve farklı zamanlarda gerçekleştirilmesi durumunda, farklı sonuçlara yol açması olasıdır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında bu durum göz ardı edilmemelidir.
- Bankacılık sektörünün stresli ve oldukça yoğun iş temposuna sahip olmasından dolayı, çalışanların kendilerine yöneltilen anket formlarını doldurmaları konusunda isteksiz davranmalarına sebep olmuştur.

<sup>1</sup>) Belirtilen çalışan sayısına ait bilgi, Türkiye Bankalar Birliği verilerinden elde edilmiştir.





- Araştırmanın sadece Elazığ ili ile sınırlandırılmasının sebepleri, zaman, maliyet ve kolay ulaşılabilirliğidir.

### 5.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi (Evaluation of Research Findings)

#### 5.5.1. Demografik Özelliklere ile İlgili Betimleyici Statistiker (Descriptive Statistics Related to Demographic Features)

Ankete katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Ankete katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim, iş yeri deneyim ve gelir düzeylerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımları  
(Table 1. Participant distributions according to demographic variables)

| Değişken        | Özellik         | Frekans | Yüzde |
|-----------------|-----------------|---------|-------|
| Cinsiyet        | Kadın           | 115     | 43.6  |
|                 | Erkek           | 149     | 56.4  |
|                 | Toplam          | 264     | 100.0 |
| Yaş             | 18-24           | 14      | 5.3   |
|                 | 25-34           | 164     | 62.1  |
|                 | 35-41           | 60      | 22.7  |
|                 | 42-49           | 20      | 7.6   |
|                 | 50 ve üzeri     | 6       | 2.3   |
|                 | Toplam          | 264     | 100.0 |
| Medeni Durum    | Evli            | 168     | 63.6  |
|                 | Bekâr           | 96      | 36.4  |
|                 | Toplam          | 264     | 100.0 |
| Eğitim Durumu   | Lise            | 21      | 8.0   |
|                 | Önlisans        | 30      | 11.3  |
|                 | Lisans          | 193     | 73.1  |
|                 | Lisansüstü      | 20      | 7.6   |
| Toplam          | 264             | 100.0   |       |
| Mesleki Deneyim | 1 Yıllan Az     | 21      | 8.0   |
|                 | 1-3 Yıl         | 59      | 22.3  |
|                 | 4-6 Yıl         | 65      | 24.6  |
|                 | 7-9 Yıl         | 62      | 23.5  |
|                 | 10 Yıllan Fazla | 57      | 21.6  |
|                 | Toplam          | 264     | 100.0 |
| İş Yeri Deneyim | 1 Yıllan Az     | 37      | 14.0  |
|                 | 1-3 Yıl         | 83      | 31.4  |
|                 | 4-6 Yıl         | 74      | 28.0  |
|                 | 7-9 Yıl         | 36      | 13.6  |
|                 | 10 Yıllan Fazla | 34      | 12.9  |
|                 | Toplam          | 264     | 100.0 |
| Gelir Düzeyi    | 0-1500 TL       | 27      | 10.2  |
|                 | 1501-2000 TL    | 71      | 26.9  |
|                 | 2001-3000 TL    | 94      | 35.6  |
|                 | 3001 TL ve üstü | 72      | 27.3  |
|                 | Toplam          | 264     | 100.0 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında 115’inin kadın, 149’unun erkek olduğu görülmektedir. Yüzdelerik dağılımlarına bakıldığında ise, %43.6’sının kadın, %56.4’ünün erkek olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir. Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan



kişilerin yaşa göre dağılımlarına bakıldığında 14'ünün 18-24, 164'ünün 25-34, 60'ünün 35-41, 20'sinin 42-49, 6'sının ise 50 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlarına bakıldığında ise, %5.3'ünün 18-24, %62.1'inin 25-34, %22.7'sinin 35-41, %7.6'sının 42-49, %2.3'ünün ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25-34 yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin çalışanlarının medeni duruma göre dağılımlarına bakıldığında 168'inin evli, 96'sının bekâr olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlarına bakıldığında ise, %63.6'sının evli, %36.4'ünün bekâr olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin çalışanlarının eğitim durumuna göre dağılımlarına bakıldığında 21'inin lise, 30'unun önlisans, 193'ünün lisans, 20'sinin lisansüstü eğitim durumuna sahip olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlarına bakıldığında ise, %8'inin lise, %11.3'ünün önlisans, %73.1'inin lisans, %7.6'sının ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun eğitim durumunun lisans mezunu olduğunu göstermektedir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin mesleki deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında 21'inin 1 yıldan az, 59'unun 1-3 yıl arası, 65'inin 4-6 yıl arası, 62'sinin 7-9 yıl arası, 57'sinin 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlarına bakıldığında ise, %8'inin 1 yıldan az, %22,3'ünün 1-3 yıl arası, %24.6'sının 4-6 yıl arası, %23.5'inin 7-9 yıl arası, %21.6'sının ise 10 yıldan fazla mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun mesleki deneyimlerinin 4-6 yıl arası olduğunu göstermektedir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin iş yeri deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında 37'sinin 1 yıldan az, 83'ünün 1-3 yıl arası, 74'ünün 4-6 yıl arası, 36'sının 7-9 yıl arası, 34'ünün 10 yıldan fazla iş yeri deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlarına bakıldığında ise, %14'ünün 1 yıldan az, %31.4'ünün 1-3 yıl arası, %28'inin 4-6 yıl arası, %13.6'sının 7-9 yıl arası, %12.9'unun ise 10 yıldan fazla işyeri deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun iş yeri deneyimlerinin 1-3 yıl arası olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan kişilerin çalışanlarının gelir düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında 27'sinin 0-1500 TL arası, 71'inin 1501-2000 TL arası, 94'ünün 2001-3000 TL arası, 72'sinin 3001 TL ve üstü bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Yüzdeler dağılımlarına bakıldığında ise, %10.2'sinin 0-1500 TL arası, %26.9'unun 1501-2000 TL arası, %35.6'sının 2001-3000 TL arası, %27.3'ünün ise 3001 TL ve üstü bir gelire sahip olduğu görülmektedir. Bu da araştırmaya katılanların çoğunluğunun gelir düzeyinin 2001-3000 TL arası olduğunu göstermektedir.

#### **5.5.2. Motivasyon Araçlarına İlişkin Bulgular (Findings Related to Motivation Tools)**

Tablo 2'de araştırmada kullanılan motivasyon araçlarının ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.



Tablo 2. Motivasyon araçlarının ortalama ve standart sapma değerleri  
(Table 2. Mean and standard deviation values of motivation tools)

| Ekonomik Araçlar  | Ort.          | Standart Sap. |
|---|---------------|---------------|
| Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 4.4773        | .76983        |
| Çalışanlara verilecek olan primli ücret performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.   | 4.4735        | .68613        |
| Çalışanların işletmenin elde ettiği kara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                                      | 4.2083        | .87104        |
| Çalışanlara yemek, ulaşım ve giyecek yardımı amacıyla yapılan ek ödemeler performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                               | 4.3447        | .75931        |
| Çalışanlara özel sağlık sigortası ve emeklilik güvencesinin sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                                  | 4.4470        | .75837        |
| <b>Toplam</b>   | <b>4.3902</b> |               |
| <b>Psiko-Sosyal Araçlar</b>   |               |               |
| Çalışanların işlerinde sorumluluk almalarının ve inisiyatif kullanmalarının sağlanması performanslarının artmasını sağlar.                                | 4.0720        | .85805        |
| İş ortamında takım çalışmasının yapılması, çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.   | 4.1515        | .88490        |
| Çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından takdir edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                             | 4.4015        | .73851        |
| Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 4.5720        | .59348        |
| Çalışanların çalışma saatleri dışında organize edilen sosyal aktivitelere (gezi, yemek, eğlence vb.) katılımlarının sağlanması performanslarını arttırır. | 4.1742        | .93513        |
| Yöneticilerin iş hakkında çalışanların öneri ve düşüncelerini dikkate alması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                            | 4.3144        | .68915        |
| Çalışanların iş ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlaması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 4.3939        | .59475        |
| Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.   | 3.4811        | 1.15345       |
| İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 4.5947        | .57724        |
| İşletme tarafından çalışanlar için özel günlerde (yılbaşı, bayram vb.) çeşitli etkinliklerin yapılması performanslarını arttırır.                         | 4.2500        | .73867        |
| Çalışma saatleri içerisinde çalışanlara çay, kahve, dinlenme amacıyla molaların verilmesi performanslarını arttırır.                                      | 4.2083        | .78856        |
| İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                                   | 3.6098        | 1.15165       |
| Çalışanların bulunduğu pozisyonların ve yaptıkları işlerin öneminin ortaya koyulması performanslarını arttırır.   | 4.2992        | .67368        |
| <b>Toplam</b>   | <b>4.1940</b> |               |



Tablo 2'nin devamı  
(Table 2 continued)

| Örgütsel ve Yönetmel Araçlar   | Ort.   | Standart Sap. |
|--|--------|---------------|
| Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyum içinde olması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.   | 4.0038 | .92903        |
| Çalışanların işletme içinde alınacak kararlara katılımlarının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.   | 4.4697 | .59067        |
| Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.   | 3.3447 | 1.17585       |
| Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 3.7121 | 1.05391       |
| İşletmelerde doğru ve etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.                                       | 4.3182 | .58910        |
| Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını arttırır.                  | 3.8258 | 1.10647       |
| Çalışanların gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarmak amacıyla kendi işleri dışında farklı işlerde çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur. | 4.2008 | .69861        |
| İşletmedeki fiziksel koşulların ve iş ile ilgili araç ve gereçlerin uygun olması çalışanların performanslarının artmasında etkilidir.                                  | 4.5530 | .60811        |
| İşletmede performans değerlendirme sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.   | 4.4735 | .59085        |
| İşletme tarafından çalışanların iş tanımlarının açıkça ifade edilmesi performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 4.2614 | .66689        |
| Çalışanların yetenekleri doğrultusunda uygun pozisyonlarda çalıştırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 4.2159 | .76196        |
| İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.  | 3.9129 | 1.08041       |
| Toplam   | 4.1001 |               |

Tablo 2'de motivasyon araçlarının ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Bu tabloya göre, ekonomik motivasyon araçlarının ortalamasına bakıldığında, genel olarak katılımcılar performansla ilişkili ekonomik motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu görülmektedir (4.39). Ekonomik motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Psiko-sosyal motivasyon araçlarının ortalamasına bakıldığında, genel olarak katılımcılar performansla ilişkili psiko-sosyal motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu görülmektedir (4.19). Psiko-sosyal motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğunu, sadece "Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." ve "İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir



unsurdur." ifadelerinin ortalamalarının (3.48) ve (3.60) düşük olduğu görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlarının ortalamasına bakıldığında, genel olarak katılımcılar performansla ilişkili örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına ilişkin görüşlerinin genellikle olumlu olduğu görülmektedir (4.10). Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının ortalamalarına bakıldığında genel olarak birbirlerine yakın ortalamalara sahip olduğunu, sadece "Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar.", "Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur.", "Çalışanların işlerinde ortaya çıkan bıkkınlık ve isteksizlik halini ortadan kaldırılmak için benzer işlerde çalıştırılması performanslarını arttırır.", "İş ortamında karşılıklı güven ve işbirliğinin sağlanması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." İfadelerinin ortalamalarının (3,34), (3.71), (3.82), (3.91) düşük olduğu görülmektedir.

### 5.5.3. T-Testi (T-Test)

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 3'de görüldüğü üzere t-testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, kadın ve erkeklerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlılık değeri (0.723) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 3'de görüldüğü üzere t-testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, kadın ve erkeklerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlılık değeri (0.932) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3. Motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin cinsiyet bakımından incelenmesine ilişkin t-testi sonuçları  
(Table 3. T-Test results of motivation tools' effects on performance in terms of gender)

| Açıklama                                 | Cinsiyet | N   | Ort.   | Standart Sapma | F     | Sig. |
|--|----------|-----|--------|----------------|-------|------|
| Ekonomik Motivasyon Araçları             | Kadın    | 115 | 4.3757 | .54235         | .806  | .723 |
|  | Erkek    | 149 | 4.4013 | .61138         |       |      |
| Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları         | Kadın    | 115 | 4.1967 | .38558         | 2.800 | .932 |
|  | Erkek    | 149 | 4.1920 | .47280         |       |      |
| Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları | Kadın    | 115 | 4.0928 | .46026         | .065  | .641 |
|  | Erkek    | 149 | 4.1191 | .45098         |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların cinsiyet değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 3'de görüldüğü üzere t-testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, kadın ve erkeklerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlılık değeri (.641) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 4. Motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin medeni durum bakımından incelenmesine ilişkin t-testi sonuçları  
(Table 4. T-Test results of motivation tools' effects on performance in terms of marital status)

| Açıklama                                 | Medeni Durum | N   | Ort.   | Standart Sapma | F     | Sig. |
|--|--------------|-----|--------|----------------|-------|------|
| Ekonomik Motivasyon Araçları             | Evli         | 168 | 4.4488 | .51259         | 1.221 | .030 |
|  | Bekâr        | 96  | 4.2875 | .67610         |       |      |
| Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları         | Evli         | 168 | 4.1941 | .41154         | 3.935 | .997 |
|  | Bekâr        | 96  | 4.1939 | .47850         |       |      |
| Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları | Evli         | 168 | 4.1002 | .45994         | 0.11  | .726 |
|  | Bekâr        | 96  | 4.1207 | .44654         |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların medeni durum bakımından dağılımına bakmak için Tablo 4'de görüldüğü üzere t-testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, evli ve bekârların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların farklı ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlılık değeri (0.030) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten küçük olduğundan dolayı " $H_1$ : Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının medeni durum bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların medeni durum bakımından dağılımına bakmak için Tablo 4'de görüldüğü üzere t-testi uygulanmıştır.

Yukardaki tabloya göre, evli ve bekârların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlılık değeri (0.997) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının medeni durum bakımından farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre



farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların medeni durum bakımından dağılımına bakmak için Tablo 4'de görüldüğü üzere t-testi uygulanmıştır. Yukardaki tabloya göre, evli ve bekârların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapların birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlılık değeri (0.726) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi medeni duruma göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının medeni durum bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

#### 5.5.4. Anova Analizleri (Anova Analysis)

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 5'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 5. Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin yaş değişkeni bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 5. Anova analysis results of economic motivation tools' effects on performance in terms of age)

| Açıklama                     | Kareler Toplamı  | Df     | Ortalama Kare | F     | Sig.  |      |
|------------------------------|------------------|--------|---------------|-------|-------|------|
| Ekonomik Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 4.126  | 4             | 1.032 | 3.152 | .015 |
|                              | Gruplar İçinde   | 84.768 | 259           | .327  |       |      |
|                              | Toplam           | 88.894 | 263           |       |       |      |

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.015) olarak hesaplanmıştır. Bu değer .05'ten küçük olduğundan dolayı " $H_1$ : Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının yaş değişkeni bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Ekonomik motivasyon araçlarının çalışanların performansını üzerindeki etkisinin yaş değişkeni bakımından farklılık göstermesinin sebebi, "34-41 yaş grubu" ile "42-49 yaş grubu" arasındaki katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olmasıdır. (anlamlılık değeri  $0.041 < 0.05$ ).

Tablo 6. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin yaş değişkeni bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 6. Anova analysis results of psycho-social motivation tools' effects on performance in terms of age)

| Açıklama                         | Kareler Toplamı  | Df     | Ort. Kare | F    | Sig.  |      |
|----------------------------------|------------------|--------|-----------|------|-------|------|
| Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.255  | 4         | .314 | 1.665 | .158 |
|                                  | Gruplar İçinde   | 48.780 | 259       | .188 |       |      |
|                                  | Toplam           | 50.035 | 263       |      |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen



cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 6'da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (.158) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "**H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının yaş değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin yaş değişkeni bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 7. Anova analysis results of organizational and executive motivation tools' effects on performance in terms of age)

| Açıklama                                 |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F    | Sig. |
|--|------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|
| Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | .762            | 4   | .190      | .921 | .452 |
|  | Gruplar İçinde   | 53.534          | 259 | .207      |      |      |
|  | Toplam           | 54.295          | 263 |           |      |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların yaş değişkeni bakımından dağılımına bakmak için Tablo 7'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.452) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "**H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi yaşa göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının yaş değişkeni bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 8. Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin eğitim durumu bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 8. Anova analysis results of economic motivation tools' effects on performance in terms of educational background)

| Açıklama                     |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Ekonomik Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.146           | 3   | .382      | 1.132 | .337 |
|                              | Gruplar İçinde   | 87.749          | 260 | .337      |       |      |
|                              | Toplam           | 88.894          | 263 |           |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların eğitim durumu bakımından dağılımına bakmak için Tablo 8'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.337) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "**H<sub>0</sub>**: Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili ekonomik motivasyon araçlarının eğitim durumu bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.





Tablo 9. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin eğitim durumu bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 9. Anova analysis results of psycho-sociaal motivation tools' effects on performance in terms of educational background)

| Açıklama                         |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|----------------------------------|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.077           | 3   | .359      | 1.906 | .129 |
|                                  | Gruplar İçinde   | 48.958          | 260 | .188      |       |      |
|                                  | Toplam           | 50.035          | 263 |           |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların eğitim durumu bakımından dağılımına bakmak için Tablo 9'da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.129) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "**H<sub>0</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının eğitim durumu bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 10. örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin eğitim durumu bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 10. Anova Analysis results of organizational and executive motivation tools' effects on performance in terms of educational background)

| Açıklama                                 |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|--|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 2.362           | 3   | .787      | 3.941 | .009 |
|  | Gruplar İçinde   | 51.934          | 260 | .200      |       |      |
|  | Toplam           | 54.295          | 263 |           |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların eğitim durumu bakımından dağılımına bakmak için Tablo 10'da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.009) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten küçük olduğundan dolayı "**H<sub>1</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının eğitim durumu bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin eğitim durumuna göre farklılaşmasının sebebi, "Önlisans" ve "Lisans" eğitim durumuna sahip olanların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olmasıdır (Anlamlılık değeri  $0.016 < 0.05$ ).



Tablo 11. Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin mesleki deneyim bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 11. Anova analysis results of economic motivation tools' effects on performance in terms of occupational experience)

| Açıklama                     |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F    | Sig. |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|
| Ekonomik Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | .673            | 4   | .168      | .494 | .740 |
|                              | Gruplar İçinde   | 88.221          | 259 | .341      |      |      |
|                              | Toplam           | 88.894          | 263 |           |      |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların mesleki deneyim bakımından dağılımına bakmak için Tablo 11'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.740) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki göre etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının mesleki deneyim bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 12. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin mesleki deneyim bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 12. Anova analysis results of psycho-social motivation tools' effects on performance in terms of occupational experience)

| Açıklama                         |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|----------------------------------|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.066           | 4   | .266      | 1.410 | .231 |
|                                  | Gruplar İçinde   | 48.969          | 259 | .189      |       |      |
|                                  | Toplam           | 50.035          | 263 |           |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevapların mesleki deneyim bakımından dağılımına bakmak için Tablo 12'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.231) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının mesleki deneyim bakımından farklılık göstermediği görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların mesleki deneyim bakımından dağılımına bakmak için Tablo 13'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 13. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin mesleki deneyim bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 13. Anova analysis results of organizational and executive motivation tools' effects on performance in terms of occupational experience)

| Açıklama                                 |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|--|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.496           | 4   | .374      | 1.835 | .123 |
|  | Gruplar İçinde   | 52.799          | 259 | .204      |       |      |
|  | Toplam           | 54.295          | 263 |           |       |      |

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.123) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi mesleki deneyime göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının mesleki deneyim bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 14. Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin gelir düzeyi bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 14. Anova analysis results of economic motivation tools' effects on performance in terms of income level)

| Açıklama                     |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Ekonomik Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 2.595           | 3   | .865      | 2.606 | .052 |
|                              | Gruplar İçinde   | 86.300          | 260 | .332      |       |      |
|                              | Toplam           | 88.894          | 263 |           |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların gelir düzeyi bakımından dağılımına bakmak için Tablo 14'de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.052) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05'ten büyük olduğundan dolayı " $H_0$ : Ekonomik motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan ekonomik motivasyon araçlarının gelir düzeyi bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 15. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin gelir düzeyi bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 15. Anova analysis results of psycho-social motivation tools' effects on performance in terms of income level)

| Açıklama                         |                  | Kareler Toplamı | Df  | Ort. Kare | F     | Sig. |
|----------------------------------|------------------|-----------------|-----|-----------|-------|------|
| Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.636           | 3   | .545      | 2.929 | .034 |
|                                  | Gruplar İçinde   | 48.399          | 260 | .186      |       |      |
|                                  | Toplam           | 50.035          | 263 |           |       |      |



Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların gelir düzeyi bakımından dağılımına bakmak için Tablo 15’de görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.034) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05’ten küçük olduğundan dolayı "**H<sub>1</sub>**: Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan psiko-sosyal motivasyon araçlarının gelir düzeyi bakımından farklılık gösterdiği görülmektedir. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin gelir düzeyine göre farklılaşmasının sebebi, "0-1500 TL" ve "3001 TL ve üstü" gelir düzeyine sahip olanların sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olmasıdır. (anlamlılık değeri 0.047<0.05)

Tablo 16. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisinin gelir düzeyi bakımından incelenmesine ilişkin anova analizi sonuçları

(Table 16. Anova analysis results of organizational and executive motivation tools' effects on performance in terms of income level)

| Açıklama                                 | Kareler Toplamı  | Df     | Ort. Kare | F    | Sig.  |      |
|--|------------------|--------|-----------|------|-------|------|
| Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları | Gruplar Arasında | 1.089  | 3         | .363 | 1.773 | .153 |
|  | Gruplar İçinde   | 53.207 | 260       | .205 |       |      |
|  | Toplam           | 54.295 | 263       | .865 |       |      |

Araştırma kapsamında çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını tespit etmeye yönelik yöneltilen sorulara verilen cevapların gelir düzeyi bakımından dağılımına bakmak için Tablo 16’da görüldüğü üzere ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değeri (0.153) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.05’ten büyük olduğundan dolayı "**H<sub>0</sub>**: Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performans üzerindeki etkisi gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir." şeklinde oluşturulan hipotez kabul edilmiştir. Yani çalışanların performansı üzerinde etkili olan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının gelir düzeyi bakımından farklılık göstermediği görülmektedir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER (RESULT AND SUGGESTIONS)

Çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, iş yeri deneyimi ve gelir durumları gibi demografik özelliklerine göre ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlara yönelik farklılıkları incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda, en yüksek katılım ortalamasının "İş ortamında çalışanlara adil davranılması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadenin ardından en yüksek katılım ortalamasına sahip olunan diğer ifadeler; "Çalışanlara terfi etme olanağının sağlanması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." ve "Çalışanların aylık ücretlerine verilecek zam



performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." ifadeleridir. İş ortamında çalışanlara adil davranılması, terfi etme olanaklarının sağlanması ve aylık ücretlerine zam verilmesi çalışanların performanslarını en fazla etkileyen araçlar olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda, en düşük katılım ortalamasının "Çalışanların kendi alanları ile ilgili toplantı ve konferanslara katılarak eğitim almaları performanslarının artmasını sağlar." ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadenin ardından en düşük katılım ortalamasına sahip olunan diğer ifadeler; "Çalışanlar arasında rekabet ortamının oluşturulması performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." ve "İşletme içinde bir ödül ve ceza sisteminin oluşturulması çalışanların performanslarının artmasında etkili bir unsurdur." ifadeleridir. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışanların rekabet ortamından ve işletme içinde oluşturulacak ödül ve ceza sistemlerini olumlu karşılamadıkları kaçınıldığı, iş ortamında oluşacak rekabetin performanslarına olumlu etki etmeyeceği görülmektedir.

Bu çalışma, demografik faktörlerin kişilerin performansını etkileyen motivasyon araçlarına karşı bakış açılarını etkilediğini göstermektedir. Çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyimi, iş yeri deneyimi ve gelir düzeylerinin bu etkide önemli rol oynadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda performansla ilişkili ekonomik motivasyon araçlarının medeni durum ve yaşa göre, psiko-sosyal motivasyon araçlarının gelir düzeyine göre, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin ve ilgili kişilerin işletmede uygulanacak ekonomik motivasyon araçlarının seçiminde kişilerin medeni durumlarını ve yaş gruplarını, psiko-sosyal motivasyon araçlarının seçiminde kişilerin gelir düzeylerini, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının seçiminde ise kişilerin eğitim durumlarını dikkate almaları gerekmektedir. Bu faktörler dışında motivasyon araçlarının demografik faktörlere göre farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırma sonuçları ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerden sonra ilerde yapılacak çalışmalarla ilgili şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma Elazığ il merkezindeki banka şubeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Sadece bir ilden veri toplanmış olması araştırma açısından sınırlılık olarak kabul edildiğinden dolayı, daha güçlü kanıtlara ulaşabilmek için farklı gelişmişlik düzeyine sahip illerdeki banka çalışanlarından veriler toplanarak çalışmalar yapılabilir.
- Aynı ilde, birden fazla ilde veya farklı sektörlerde veriler toplanarak sektörler arası karşılaştırmalar da yapılabilir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların performansı üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik banka yöneticilerine ve paydaşlarına şu önerilerde bulunulabilir:

- Çalışanları motive etmek için sadece ekonomik araçlara değil, aynı zamanda psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel teşvik araçlarına da önem verilmelidir.
- Çalışanların işlerini daha etkin ve verimli yapmalarına olanak sağlayacak iş ortamının oluşturulmalıdır.
- Çalışanların bireysel amaçları ile işletme amaçlarının uyum içerisinde olmasını sağlayacak bir çalışma kültürünün oluşturulmalıdır.



- Başarılı olan çalışanların zamanında ve adil bir şekilde ödüllendirilmesini sağlayacak bir ödül sistemi kurulmalıdır.
- Başarılı olan çalışanların zamanında ve adil bir şekilde terfi ettirilmesini sağlayacak bir terfi sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Çalışanların kişisel yeteneklerini geliştireceği uygun pozisyonlarda çalıştırılmalıdır.
- Çalışanların buldukları pozisyonların ve yaptıkları işlerin işletme açısından önemini vurgulanması gerekmektedir.
- Çalışanların işlerindeki monotonluğu önlemek adına, belirli aralıklarla farklı pozisyonlarda çalıştırılmalıdır.
- Çalışanların işleriyle ilgili öneri ve düşüncelerinin dikkate alınmasını sağlayacak bir öneri sisteminin kurulması gerekmektedir.
- Motivasyon araçlarının belirlenmesi ve uygulanması sırasında işletmedeki departmanlar arasında bütünlük ve uyumun sağlanması gerekmektedir.
- İşletme içinde uygulanan motivasyon araçlarının etkinliğini ve verimliliğinin belirli aralıklarla kontrolünün sağlanması ve ortaya çıkacak eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir.
- İşletme içinde takım çalışmalarının yapılması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- İşletme içinde doğru ve etkin bir iletişim sistemi kurulmalıdır.
- Çalışanların performansının takip edilmesini sağlayacak bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- İşletme içinde alınacak kararlarda çalışanların görüşlerinin alınarak kararlara katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları banka çalışanları açısından önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin dikkat etmesi gereken husus, işletmede uygulanacak motivasyon araçlarının çalışanların kişisel özelliklerine, istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenmesidir. Çalışanların performansından daha etkin yararlanabilmek adına uygun motivasyon araçlarının seçilmesi ve seçilen araçların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Söz konusu teşvik araçları, çalışanların özendirilmesine katkıda bulunarak, işletmenin amaç ve hedeflere ulaşmasını ve yoğun rekabet ortamında işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacaktır.

#### **NOT (NOTE)**

Bu çalışma, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda aynı isimle kabul edilen yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

#### **KAYNAKÇA (REFERENCES)**

- Adak, N. ve Hançer, M., (2002). Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği, Turizm Araştırmaları Dergisi, C:13, S:2, ss:155-161.
- Akyol, Y., (2015). Motivasyon Araçlarının Banka Çalışanları Üzerine Etkileri: Yalova Örneği, (Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Yalova.
- Altman, S., Valenzi, E., and Hodgetts, R.M., (1985). Organizational Behavior: Theory and Practice, Academic Press, Orlando.



- Barutçu, S. ve Sezgin, S., (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, S:2, C:4, ss:89-97.
- Baysal, A. ve Tekarslan, E., (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayıncılık, İstanbul.
- Ceylan, A. ve Anbar A., (2014). Modern İşletmecilik, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Cihangiroğlu, N. ve Uzuntarla Y., (2015). Mesleki Özendiricilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, S:2, C:13, ss:345-364.
- Çiçek, D., (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi), Adana.
- Eren, E., (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin G., (2012). Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, (İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Güney S., (2011). Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları, Ankara.
- Güngör P., (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, 7th International Strategic Management Conference, Procedia-Social and Behavioral Sciences, , Vol:24, pp:1510-1520.
- Gürüş, S. ve Aslan, M., (2014). Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik, Der Yayınları, İstanbul.
- Keskin, B., (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Omirtay, B., (2009). Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi) Ankara.
- Ölçer, F., (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:25, ss:1-26.
- Örucü, E. ve Kanbur A., (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:15, S:1, ss:85-97.
- Örucü, E., (2013). Modern İşletmecilik, Dora Basım Yayın, 9.Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., (2013). Örgütsel Davranış, Alfa Yayınevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınevi, Bursa.
- Şenel, B., Şenel, M. ve Gümüştekin, G.E., (2012). Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Akademik Bakış Dergisi, S:32, ss:1-17.



- 
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, T., (2010). Davranış Bilimleri, Gazi Kitabevi, Konya.
  - Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A., (2009). Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Kitabevi, Konya.
  - Şimşek, Ş.M. ve Öge S., (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Yayınevi, 6.Baskı, Konya.
  - Torun, M.T., (2013). Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama, (Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), Samsun.
  - Vural, B. ve Coşkun, G., (2009). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
  - Yılmaz, F., (2015). Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği, (İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.