

Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeylerinin Sektörlere Göre Analizi (Analysis of Perception Levels of Motivation Tools According to Sectors)

Mehmet CAN^a Hakan KOÇ^b

^a Aksaray Üniversitesi, Güzelyurt MYO, Aksaray, Türkiye. mehmet23can@hotmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. hakan.koc@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Motivasyon Araçları Algılanma Düzeyi Hizmet Sektörü Gönderilme Tarihi 2 Eylül 2019 Revizyon Tarihi 28 Kasım 2019 Kabul Tarihi 26 Aralık 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Günümüzde hangi endüstri dalı olursa olsun tüm kamu veya özel işletmelerin genel olarak ortak hedefi çalışanlarının çabalarını işletme amaçları doğrultusunda yoğunlaştırmaktır. Daha genel anlamda, söz konusu işin yapılabilmesi için, çalışanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve işin gerçekleşebilmesi için yüksek çaba göstermesini sağlamaktır. Çalışandan beklenen bu davranışların elde edilebilmesinde ise motivasyonunun sağlanması oldukça önemlidir. Ancak motive edici araçların tanımlanması, temellendirilmesi ve çalışan motivasyonunun sağlanması oldukça zor ve karmaşık bir olgudur. Motivasyonun bu karmaşık ve çok yönlü yapısından dolayı ise motive edici araçların her sektör ve işletmede aynı etkiyi göstermeyebilmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, çalışanların motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin ortaya konulması ve sektörel açıdan farklılaşmasına sebep olan faktörler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yöntem – Bu çalışmada, nicel araştırma yaklaşımı temel alınmış olup, verilerin toplanmasında ise anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu açıdan çalışmada veriler elde edilirken örneklem yöntemine gidilmiştir. Bu kapsamda araştırma kapsamına giren hizmet sektörünün alt sektör çalışanlarını temsil ettiği düşünülen çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket 2018-2019 yılları içerisinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan sektör çalışanlarından tesadüfî örnekleme metodu ile seçilen toplam 373 kişiye uygulanmıştır. Bulgular – Yapılan analiz sonuçlarına göre, araştırma kapsamında belirlenen motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin sektör değişkenine göre farklılık gösterdiği ve bu motivasyon araçlarının farklı sektörlerde farklı biçimlerde sıralandığı görülmüştür. Tartışma – Bu anlamda çalışan motivasyonunun başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için çalışanın bağlı bulunduğu sektör tipine göre değerlendirilmesi ve sektör değişkenine göre ayrılan her bir çalışan grubuna yönelik olarak onları doğru şekilde motive edecek motivasyon araçlarının sunulmasının önemli bir zorunluluk olduğu düşünülmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Motivational Tools Perception Level Service Sector Received 2 September 2019 Revised 28 November 2019 Accepted 26 December 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – Today, no matter which industry field they are in, the common goal of all public or private enterprises in general is to intensify their workers' efforts towards the goals of the enterprise. In a more general sense, for the relevant work to be done, it is to ensure them to be willing, to embrace the work, and to show great amount of effort in order for work to be done. It is quite important to provide motivation in order to get these behaviors from the workers which are expected from them. However, it is quite a difficult and complex phenomenon to define and to ground motivational tools and to ensure worker motivation. Because of this complex and multi-directional structure of motivation, motivational tools may not show the same effects for every sector and enterprise. From this point forth, it is endeavored to reveal workers' perception levels of motivational tools and to comparatively evaluate the factors causing them to differentiate according to the sector. Design/methodology/approach – In the study, quantitative research approach is used as base and survey technique is benefited for data collection. In this respect, when the data is gathered, sample technique is used. Within this scope, a survey is conducted with the workers who are thought to represent the workers of the sub-sectors of service sector which is within the scope of the research. The survey prepared accordingly is conducted with 373 individuals chosen with random sampling method from workers of sectors within the scope of the study in years of 2018 and 2019. Findings – According to the results of the analysis, it is observed that perception levels of the specified motivational tools in the study differentiate according to sector factor and line up differently in different sectors. Discussion – In this sense, in order to ensure worker motivation successfully, it is considered as an important obligation to evaluate the workers according to their sector type and provide the motivational tools which are going to motivate them in the right way considering the worker groups separated according to the sector factor.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Can, M., Koç, H. (2019) Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeylerinin Sektörlere Göre Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3458-3470.

Giriş

İşletmeler; insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere teknoloji, finansal kaynak, insan, bilgi ve benzeri güncel üretim faktörlerini en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak uzun dönemde kâr (fayda), süreklilik ve sosyal sorumluluk amaçlarını yerine getirmek için kurulmuş mal ve hizmet üreten veya pazarlayan iktisadi birimlerdir (Tutar, 2011: 17). Bu işletmeler, faaliyet alanlarına ve bu faaliyetlerinin nitelikleri açısından gerek ekonomik analizler, gerekse teorik çalışmalarda yarar sağlama amaçlı olarak ortak ve birleştirilebilen niteliklere sahip olmalarına göre ve farklılıklardan doğan özelliklere göre de gruplandırılmışlardır.

Günümüzde hangi endüstri dalı olursa olsun tüm kamu veya özel işletmelerin genel olarak ortak hedefi çalışanlarının çabalarını işletme amaçları doğrultusunda yoğunlaştırmaktır. Bu nedenle işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli üretim faktörlerine gereksinim duymaktadırlar. Bu faktörler içinde kuşkusuz en önemli olanı ve en zor denetim altına alınan emek faktörüdür (Sapançalı, 1993: 55; Altok 2009: 28). Tüm endüstri işletmelerinde insan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Toker, 2008: 70). Emek faktöründen yüksek düzeyde verim alabilmek ve işgücünün örgüt amaçlarına yönelik daha etkin şekilde çalışmasını sağlamak için bireyi ve beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmek ve tanımlamak gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 21; Rashid ve Rashid, 2012: 24).

İşletmelerde amaçların gerçekleştirilmesi yani işin geliştirilmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Başka bir ifade ile kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Çalışanlar işletmeden ekonomik, güvenlik, eğitim ve gelecek güvencesi gibi birçok şey bekler. İşletmede çalışandan, isteyerek amaçları doğrultusunda çalışmalarını; yaratıcı olmasını, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak ortaya koymasını ister. Bu beklentilerin entegrasyonu işletmenin geleceği için önemlidir (Katz ve Kahn, 1997: 375; Eroğlu 2000: 247; Örucü ve Kanbur, 2008: 86; Koçel, 2013: 731). Bu iki tarafında isteklerinde doyum ve uyum sağlamak için çalışanları işe yöneltecek araçların bilinmesi ve çalışanı bu yönde hareket ettirecek gücün sağlanması gerekmektedir.

İnsanı belli bir amaç için harekete geçiren güç motivasyon kavramı ile ifade edilmektedir. Genel anlamda motivasyon olayı kişinin gönüllü olarak iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma isteği ve gayreti ile ilgilidir (Hellriegel vd. 1992: 204; Bentley, 2006: 180; Eren, 2010: 498; Koçel, 2013: 731). Çalışanlar belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 203).

Çalışandan beklenen davranışların elde edilebilmesinde ise motivasyonunun sağlanması oldukça önemlidir. Ancak motive edici araçların tanımlanması, temellendirilmesi ve çalışan motivasyonunun sağlanması oldukça zor ve karmaşık bir olgudur. Bugüne kadar yapılan motivasyon ile ilgili çalışmalarda sıklıkla personel istek ve ihtiyaçlarından bahsedildiği görülmektedir. Fakat Dünya’da milyonlarca insanın çeşitli sektörlerde çalıştığı ve bu insanların pek çoğunun farklı istek ve ihtiyaçlarının olduğu düşünüldüğünde aslında insanı belirli bir hedefe doğru yönelten motive edici faktörlerin tanımlanmasının ve temellendirilmesinin ne kadar zor bir iş olduğu anlaşılmaktadır. (Boz, 2009: 24).

Motivasyon faktörlerinin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır (Kuşluyan,1999: 57). Çalışan motivasyonunu etkileyen değişkenlerden bir diğeri de, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör olduğu dikkate alınmaktadır. Sektörlerin kendine has özellikleri nedeniyle çalışarlarda farklı istek ve ihtiyaçlar doğuracağı ve motivasyon faktörlerinin farklı algılanacağı düşünülmektedir. Sektörel farklılıklardan doğan ve motivasyon araçlarını çevreleyen iş yerindeki fiziksel veya örgütsel atmosfer, çalışan motivasyonunda olumlu davranışları özendirmek için duygulara farklı etki yapacaktır. Diğer bir ifadeyle, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerin, göstermiş oldukları motivasyonel davranış şekillerinin farklılık göstermesi kaçınılmaz bir durumdur.

Bu anlamda literatüre katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık oluşturup oluşturmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmamızın motivasyon araçlarına ilişkin yapılacak olan benzer ve farklı alanlardaki çalışmalara ışık tutacağını düşünülmektedir.

Yöntem

Araştırmanın amacı; hizmet sektörünün farklı alt sektörlerinde çalışan bireylerin, motivasyon araçlarına yönelik algılarını belirlemek ve sektör değişkeni açısından birbirinden ayrılan grupların motivasyonel açıdan özelliklerini tanımlamaktır. Ayrıca çalışanların motivasyonunu etkileyen sektörel açıdan en önemli faktörlerini belirlemek bir diğer amaçtır. Bu kapsamda yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilerin; sektör yöneticilerine ve motivasyon araçlarına yönelik araştırma yapacak olan araştırmacılara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırma evrenini, Türkiye genelinde faaliyet gösteren hizmet sektörünün alt sektörlerinden muhasebe, ARGE, bilgisayar, sağlık hizmetleri, finansal hizmetler, telekomünikasyon, eğitim hizmetleri, turizm, inşaat, elektrik dağıtımı, ulaştırma hizmetleri, toptan ve perakende sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, nicel araştırma yaklaşımı temel alınmış olup, verilerin toplanmasında ise anket tekniğinden faydalanılmıştır. Bu açıdan araştırmada veriler elde edilirken örneklem yöntemine gidilmiştir. Bu kapsamda araştırma kapsamına giren hizmet sektörünün alt sektör çalışanlarını temsil ettiği düşünülen çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket 2018-2019 yılları içerisinde araştırma kapsamı içerisinde yer alan sektör çalışanlarından tesadüfi örnekleme metodu ile seçilen toplam 373 kişiye uygulanmıştır.

Araştırma için hazırlanan anket; birbirini takip eden iki ayrı temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik oluşturulan (cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş) ifadelerine yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise katılımcıların önem derecesine göre motivasyon tercihlerini belirlemeye yönelik 18 maddeden oluşan ve 7'li likert ölçek olarak hazırlanmış motivasyon değerlendirme aracına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında kullanılan söz konusu anket ile elde edilen veriler, istatistiksel anlamda değerlendirme yapılabilmesi amacıyla SPSS 20 paket programı kullanılarak analiz işlemine tabi tutulmuştur.

Bulgular

Çalışma kapsamında öncelikli olarak araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özelliklerine (cinsiyet, eğitim durumu ve yaş) ilişkin bulgular analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Tablo 1'de araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine Göre Frekans ve Yüzde Analizi Sonuçları

Demografik Özellikler		f	%
Cinsiyet	Erkek	213	57,1
	Kadın	160	42,9
	Toplam	373	100.0
Eğitim düzeyi	İlköğretim ve Lise	52	13,9
	Üniversite	321	86,1
	Toplam	373	100.0
Yaş	18-24 yaş	207	55,5
	25-34 yaş	79	21,2
	35-44 yaş	44	11,8
	45 yaş ve üstü	43	11,5
	Toplam	373	100.0

Araştırma katılımcılarının demografik değişkenlerine göre dağılımının gösterildiği Tablo 1'e bakıldığında cinsiyet değişkenlerine göre çoğunluğun (%57,1) 213 kişiyle erkeklerden oluştuğu, eğitim durumlarına göre çoğunluğun (%86,1) 321 kişiyle üniversite mezunlarından oluştuğu, yaş değişkeni gruplarına göre ise çoğunluğun (%55,5) 207 kişiyle 18-24 yaş grubunda olan kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2'de araştırmaya katılan kişilerin çalıştığı sektörlerle ilişkin frekans ve yüzde analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan elde edilen bulgulardan hareketle araştırmaya katılan kişilerin çalıştığı sektör farklılıklarına göre oluşan gruplar arasındaki dağılımı gösteren Tablo 2'e bakıldığında, toplamda 373 kişinin katıldığı araştırmanın, çoğunluğunu (%12,6) finans sektöründe çalışan katılımcı grubunun oluşturduğu görülmektedir. En düşük katılımın ise (%8) ulaştırma ile toptan ve perakende sektöründe çalışan katılımcı gruplarının olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma Katılımcılarının Çalıştığı Sektörlere İlişkin Frekans ve Yüzde Analizi Sonuçları

Sektör	f	%
Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	10,2
Sağlık Hizmetleri	35	9,4
Finansal Hizmetler	47	12,6
Telekomünikasyon	44	11,8
Eğitim Hizmetleri	36	9,7
Turizm	42	11,3
İnşaat	40	10,7
Elektrik Dağıtım	31	8,3
Ulaştırma Hizmetleri	30	8,0
Toptan ve Perakende	30	8,0
Toplam	337	100.0

Tablo 2’de araştırmaya katılan kişilerin çalıştığı sektörlerle ilişkin frekans ve yüzde analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan elde edilen bulgulardan hareketle araştırmaya katılan kişilerin çalıştığı sektör farklılıklarına göre oluşan gruplar arasındaki dağılımı gösteren Tablo 2’ye bakıldığında, toplamda 373 kişinin katıldığı araştırmanın, çoğunluğunu (%12,6) finans sektöründe çalışan katılımcı grubunun oluşturduğu görülmektedir. En düşük katılımın ise (%8) ulaştırma ile toptan ve perakende sektöründe çalışan katılımcı gruplarının olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Motivasyon Ölçeği Frekans Dağılımı

Motivasyon Araçları	Min.	Mak.	Mean	Eko. Ort.	Psi. Ort.	Yön. Ort.
Maaşına yapılacak olan zamlar motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	6,026	5,945		
Başarıların dolayısıyla parasal nitelikli ödüller almak motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,989			
Çalıştığım işletme tarafından sağlanan istihdam güvencesi motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	6,168			
Çalıştığım işletmenin prim uygulaması yapılması motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,900			
Çalıştığım işletmenin elde ettiği kardan pay vermesi motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,643	5,617		
İşletme içinde çalışırken kendimi bağımsız hissetmem motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,605			
Çalışma arkadaşlarımla olan bireysel ilişkilerim motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,380			
Üstlerim ve arkadaşlarım tarafından takdir edilmem motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,841			
İşyerinde saygı görmek ve kendimi değerli hissetmek motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,924			
Önerilerimin değerlendirilerek uygulamaya konulması motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,879			
İşletme tarafından düzenlenen etkinlikler motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,069			
İş yerinde birtakım kararların alınmasında söz sahibi olmak motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,115			
Sahip olduğum niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,780	5,650		
İşletme amaçlarının bireysel amaçlarımla örtüşmesi motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,520			
Mesleğim ile ilgili eğitimler verilmesi motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,667			
Terfi etme ve yükselme olanağının tanınması motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	6,064			
İşletmede etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,836			
İşletmedeki fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi motivasyonumu etkiler.	1,00	7,00	5,568			

Tablo 3’te araştırma katılımcılarının motivasyon araçlarına ilişkin vermiş oldukları yanıtların frekans dağılımı yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere; araştırma katılımcılarını çalışma yaşamında diğer araçlara oranla yüksek önem düzeyinde motive eden araçların başında sırasıyla, “işletme tarafından sağlanan istihdam güvencesi”, “terfi etme ve yükselme olanağı” ve “maaşına yapılacak olan zamlar” olarak tanımlanan motivasyon araçlarının geldiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle sektör ve demografik özellikler açısından herhangi bir ayırım yapılmaksızın, kişinin çalıştığı işletme tarafından kendisine sağlanan istihdam güvencesi, terfi etme ve yükselme olanağı, maaşına yapılacak olan zamlar araştırmanın katılımcıları tarafından işe karşı en motive edici faktör olarak gösterilmiştir. Ayrıca motivasyon araçlarına verilen öneme ilişkin katılımcıların frekans dağılımını gösteren tablo 3’ü, ekonomik, psikolojik ve yönetsel olmak üzere üç temel motivasyon boyutu altında değerlendirecek olursak, her bir maddenin bağımsız değerlendirilmesinde olduğu gibi genel ortalamalarda da ekonomik motivasyon faktörlerinin diğer motivasyon faktörleri ortalamalarına oranla daha yüksek önem düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Algılanma Düzeylerine Göre Motivasyon Araçları Ortalamaları İle Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Motivasyon Araçları Ort.	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	5,8099	,9530	2,747	,004*	a-c b-c
	Sağlık Hizmetleri	35	5,7825	,9922			
	Finansal Hizmetler ^a	47	6,0863	,5488			
	Telekomünikasyon ^b	44	5,9369	,9798			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,7377	1,0814			
	Turizm ^c	42	5,1825	1,2883			
	İnşaat	40	5,8361	,9710			
	Elektrik Dağıtım	31	5,4928	,9346			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,6333	,9637			
	Toptan ve Perakende	30	5,5556	1,0712			

*P<0.05

Tablo 4’de, motivasyon boyutları ve motivasyon araçları ortalamaları üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablodan elde edilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak motivasyon araçları ortalamalarına ilişkin sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p>0.05) farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; genel olarak araştırma kapsamında belirlenen motivasyon araçlarının finans ve telekomünikasyon sektörü çalışanlarını, turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Tablo 5. Algılanma Düzeylerine Göre Motivasyon Boyutları İle Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Boyutları	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Ekonomik Motivasyon Araçları	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	6,0526	1,3361	4,486	,000*	a-e b-c b-d b-e b-f
	Sağlık Hizmetleri ^a	35	6,2400	,9440			
	Finansal Hizmetler ^b	47	6,5745	,4366			
	Telekomünikasyon	44	6,1273	1,1140			
	Eğitim Hizmetleri ^c	36	5,6111	1,5050			
	Turizm ^d	42	5,3619	1,4751			
	İnşaat	40	6,1900	1,0014			
	Elektrik Dağıtım ^e	31	5,1806	1,4267			
	Ulaştırma Hizmetleri ^f	30	5,8667	,9872			
	Toptan ve Perakende	30	5,9800	1,9243			
Psikolojik Motivasyon Araçları	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	5,8246	,9062	1,919	,048*	--
	Sağlık Hizmetleri	35	5,6429	1,0960			
	Finansal Hizmetler	47	5,7943	,7607			
	Telekomünikasyon	44	5,8106	1,0593			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,8102	1,0890			
	Turizm	42	5,2302	1,4002			
	İnşaat	40	5,6750	1,0668			
	Elektrik Dağıtım	31	5,6022	1,0703			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,4778	1,0392			
	Toptan ve Perakende	30	5,1500	1,1075			
Yönetsel Motivasyon Araçları	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	5,6241	,9242	2,407	,012*	a-c b-c
	Sağlık Hizmetleri	35	5,5755	1,1919			
	Finansal Hizmetler ^a	47	5,9878	,7823			
	Telekomünikasyon ^b	44	5,9091	1,2929			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,7659	1,0470			
	Turizm ^c	42	5,0136	1,3348			
	İnşaat	40	5,7214	1,1784			
	Elektrik Dağıtım	31	5,6221	1,2017			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,6000	,9843			
	Toptan ve Perakende	30	5,6000	,9389			

*P<0.05

Tablo 5'te ekonomik, psikolojik ve yönetsel motivasyon faktörleri olmak üzere üç temel motivasyon aracı boyutuna ilişkin sektör değişkeni açısından ayrılan katılımcılar arasında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tabloda görüldüğü üzere ve yapılan analiz sonuçlarına göre, araştırma katılımcılarının motivasyon boyutları bakımından motivasyon araçlarına ilişkin motivasyonel anlamda verdikleri önem dereceleri açısından, sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0,05$) farklılıkların olduğu görülmektedir.

Tablo 5'te verilen farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; ekonomik motivasyon faktörlerinin sağlık sektörü çalışanlarını, elektrik dağıtım sektörü çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive ettiği, finansal sektörü çalışanlarını ise eğitim, turizm, elektrik dağıtım ve ulaştırma sektörü çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür. Ayrıca tablo 5'ten elde edilen, çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına göre, yönetsel motivasyon faktörlerinin finansal ve telekomünikasyon sektörü çalışanlarını turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçların yanı sıra, psikolojik motivasyon faktörlerine ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0,05$) bir farklılık olduğu tespit edilmesine rağmen, farklılığın kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında bu farklılığın hangi sektörlerden kaynaklandığı tespit edilememiştir.

Ayrıca motivasyon boyutlarına ilişkin sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında anlamlı farklılıkların olmasının yanı sıra, Tablo 5'te verilen ve sektör değişkeni açısından ayrılan grupların motivasyon boyutları ortalamalarına (\bar{X}) bakıldığında; önem derecesine göre sıralama farklılıklarının da olduğu görülebilmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan ve sektör değişkeni açısından ayrılan gruplardan eğitim hizmetleri çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen boyutun psikolojik motivasyon faktörleri boyutunun olduğu, elektrik dağıtım sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen boyutun ise psikolojik motivasyon faktörleri boyutunun olduğu ve diğer sektör çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen boyutun ise ekonomik motivasyon faktörleri boyutunun olduğu görülmektedir.

Tablo 6'da her bir motivasyon aracına verilen öneme ilişkin araştırmaya katılan kişilerin bağlı oldukları sektör değişkeni açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6.1. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{X})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Maaşıma yapılacak olan zamlar	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar ^a	38	5,6316	1,7770	3,316	,001*	a-b b-c b-d
	Sağlık Hizmetleri	35	6,2286	1,1398			
	Finansal Hizmetler ^b	47	6,7872	,5491			
	Telekomünikasyon	44	6,2273	1,1384			
	Eğitim Hizmetleri ^c	36	5,6389	1,8540			
	Turizm ^d	42	5,6667	1,8033			
	İnşaat	40	6,1000	1,1940			
	Elektrik Dağıtım	31	5,2903	2,3265			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	6,2667	1,0806			
	Toptan ve Perakende	30	6,2000	1,6273			

* $P<0.05$

Tablo 6.1'de, motivasyon ölçeğinde "çalıştığım işletme tarafından maaşıma yapılacak olan zamlar motivasyonumu etkiler" olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablo 6.1'den elde edilen sonuçlara göre, maaşa yapılan zamlara yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; "maaşa yapılacak olan zamlar" finans sektörü çalışanlarını, muhasebe, ARGE, bilgisayar, eğitim hizmetleri ve turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı bir şekilde daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.2’de, motivasyon ölçeğinde “çalıştığım işletme tarafından verilen parasal nitelikli ödüller motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6.2. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{X})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Parasal nitelikli ödüller almak	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	6,1053	1,42922	4,140	,000*	a-b a-c a-d
	Sağlık Hizmetleri	35	6,2286	1,13981			
	Finansal Hizmetler ^a	47	6,6383	,81895			
	Telekomünikasyon	44	6,2727	1,06452			
	Eğitim Hizmetleri ^b	36	5,4722	1,82813			
	Turizm ^c	42	5,3810	1,80720			
	İnşaat	40	6,2000	1,41784			
	Elektrik Dağıtım ^d	31	5,1290	1,91036			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	6,0000	1,11417			
	Toptan ve Perakende	30	6,2000	1,62735			

*P<0.05

Tablo 6.2’den elde edilen sonuçlara göre, ekonomik motivasyon araçlarından olan parasal nitelikli ödüllere yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p>0.05) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “parasal nitelikli ödüller” finans sektörü çalışanlarını, eğitim hizmetleri, turizm ve elektrik dağıtım sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.3. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{X})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
İstihdam güvencesinin verilmesi	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	6,2105	1,41723	3,585	,000*	a-b a-c a-d
	Sağlık Hizmetleri	35	6,3429	,96841			
	Finansal Hizmetler ^a	47	6,7872	,46327			
	Telekomünikasyon	44	6,3182	1,11590			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,9167	1,66261			
	Turizm ^b	42	5,5714	1,61007			
	İnşaat	40	6,5000	,93370			
	Elektrik Dağıtım ^c	31	5,6452	1,53945			
	Ulaştırma Hizmetleri ^d	30	5,9333	1,01483			
	Toptan ve Perakende	30	6,2000	1,62735			

*P<0.05

Tablo 6.3’te, motivasyon ölçeğinde “çalıştığım işletme tarafından istihdam güvencesinin verilmesi motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablodan elde edilen sonuçlara göre, istihdam güvencesine yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p>0.05) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “istihdam güvencesi” finans sektörü çalışanlarını, turizm, elektrik dağıtım ve ulaştırma hizmetleri sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.4’te, motivasyon ölçeğinde “çalıştığım işletme tarafından prim uygulamasının yapılması motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablodan elde edilen sonuçlara göre, prim uygulamasına yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p>0.05) bir farklılaşmaya rastlanmıştır.

Tablo 6.4. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Prim uygulaması yapılması	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	5,9474	1,78503	5,723	,000*	
	Sağlık Hizmetleri ^a	35	6,4857	,95090			
	Finansal Hizmetler ^b	47	6,5532	,99583			a-d
	Telekomünikasyon ^c	44	6,2273	1,13841			a-f
	Eğitim Hizmetleri	36	5,5556	1,68089			b-d
	Turizm ^d	42	5,2857	1,68618			b-f
	İnşaat ^e	40	6,4000	,92819			c-f
	Elektrik Dağıtım ^f	31	4,6452	1,62375			d-e
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,6667	1,64701			e-f
Toptan ve Perakende	30	5,8000	2,44103				

*P<0.05

Tablo 6.4'te elde edilen farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında; "prim uygulaması" sağlık ve finans sektörü çalışanlarını, turizm ve elektrik dağıtım sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği, telekomünikasyon ve inşaat sektörü çalışanlarını, elektrik dağıtım sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği ve ayrıca turizm sektörü çalışanlarını ise elektrik dağıtım sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Tablo 6.5. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Kârdan pay verilmesi	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar ^a	38	6,3684	1,1950	2,866	,003*	
	Sağlık Hizmetleri	35	5,9143	1,5600			
	Finansal Hizmetler ^b	47	6,1064	,9379			
	Telekomünikasyon	44	5,5909	1,4835			a-c
	Eğitim Hizmetleri	36	5,4722	2,0069			a-d
	Turizm ^c	42	4,9048	1,5271			b-c
	İnşaat	40	5,7500	1,9447			
	Elektrik Dağıtım ^d	31	5,1935	1,4472			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,4667	1,1665			
Toptan ve Perakende	30	5,5000	2,3304				

*P<0.05

Tablo 6.5'te, motivasyon ölçeğinde yer alan ve "çalıştığım işletme tarafından kârdan pay verilmesi motivasyonumu etkiler" olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları yer almaktadır. bu sonuçlara göre, kârdan pay uygulamasına yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (p>0.05) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; "kârdan pay verilmesi" Muhasebe, ARGE, Bilgisayar sektörü çalışanlarını, turizm ve elektrik dağıtım sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği ve finans sektörü çalışanlarını ise turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Tablo 6.6. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
İşletme tarafından düzenlenen etkinlikler	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	4,8947	2,02404	1,859	,050*	
	Sağlık Hizmetleri	35	4,6857	2,12508			
	Finansal Hizmetler	47	5,4043	1,54159			
	Telekomünikasyon	44	5,1818	1,54427			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,1944	1,65304			
	Turizm ^a	42	4,4286	1,86290			a-b
	İnşaat	40	4,8000	2,16262			
	Elektrik Dağıtım ^b	31	5,7742	1,23044			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,4000	1,65258			
Toptan ve Perakende	30	5,1000	1,39827				

*P<0.05

Tablo 6.6’da, motivasyon ölçeğinde yer alan ve “çalıştığım işletme tarafından düzenli olarak yapılan etkinlikler motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablodan elde edilen bulgulara göre, işletme tarafından düzenlenen etkinliklere yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “işletme tarafından düzenlenen etkinlikler” elektrik dağıtım sektörü çalışanlarını, turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Tablo 6.7’de, motivasyon ölçeğinde yer alan ve “çalıştığım işletmenin amaçlarının bireysel amaçlarımla örtüşmesi motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6.7. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
İşletme amaçları ile bireysel amaçlarının örtüşmesi	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar ^a	38	6,0526	,95712	2,974	,002*	a-c b-c
	Sağlık Hizmetleri	35	5,4857	1,82098			
	Finansal Hizmetler	47	5,7872	1,38212			
	Telekomünikasyon	44	5,7273	1,67559			
	Eğitim Hizmetleri ^b	36	6,0278	1,05522			
	Turizm ^c	42	4,9048	1,67928			
	İnşaat	40	5,7000	1,84252			
	Elektrik Dağıtım	31	5,1290	1,56508			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,2000	1,29721			
	Toptan ve Perakende	30	4,9000	1,60495			

* $P<0.05$

Tablo 6.7’den elde edilen sonuçlara göre, işletme amaçları ile bireysel amaçların örtüşmesine yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “amaç birliği” Muhasebe, ARGE, Bilgisayar ve eğitim hizmetleri sektörü çalışanlarını, turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6.8’de, motivasyon ölçeğinde yer alan ve “çalıştığım işletme tarafından sağlanan mesleki eğitimler motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır.

Tablo 6.8. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{x})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
Mesleki eğitimlerin verilmesi	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar ^a	38	5,7368	1,22329	4,548	,000*	a-f b-f c-f d-f e-f g-f h-f i-f
	Sağlık Hizmetleri ^b	35	5,8571	1,55569			
	Finansal Hizmetler ^c	47	5,9362	1,13068			
	Telekomünikasyon ^d	44	6,0909	1,58214			
	Eğitim Hizmetleri ^e	36	5,8056	1,36945			
	Turizm ^f	42	4,4286	1,83652			
	İnşaat ^g	40	5,9000	1,19400			
	Elektrik Dağıtım ^h	31	5,7097	1,48758			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,4000	1,16264			
	Toptan ve Perakende ⁱ	30	5,8000	1,49482			

* $P<0.05$

Tablo 6.8’den elde edilen sonuçlara göre, mesleki eğitimlerin sağlanmasına yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde

($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “mesleki eğitimlerin verilmesi” araştırma kapsamında ele alınan diğer tüm sektör çalışanlarını, turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Tablo 6.9. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{X})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
İşletmede etkin bir iletişim sisteminin olması	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar ^a	38	5,3684	1,36404	4,424	,000*	a-b a-e b-d c-d d-e
	Sağlık Hizmetleri	35	5,8286	1,36092			
	Finansal Hizmetler ^b	47	6,3404	,84124			
	Telekomünikasyon ^c	44	6,2273	1,29154			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,6944	1,65304			
	Turizm ^d	42	4,9048	1,76427			
	İnşaat	40	6,1000	1,62985			
	Elektrik Dağıtım	31	5,8710	1,54363			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,6000	1,42877			
	Toptan ve Perakende ^e	30	6,4000	,81368			

* $P<0.05$

Tablo 6.9’da, motivasyon ölçeğinde yer alan ve “çalıştığım işletmede etkin bir iletişim sisteminin olması motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablodan elde edilen sonuçlara göre, etkin bir iletişim sistemine yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “etkin iletişim sisteminin” finansal, toptan ve perakende sektörü çalışanlarını, muhasebe, ARGE, Bilgisayar sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği ve ayrıca finansal, telekomünikasyon ve toptan ve perakende sektörü çalışanlarını, turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Tablo 6.10. Motivasyon Araçlarına yönelik Algılanma düzeyi ile Sektör Farklılıklarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Motivasyon Aracı	Sektör	Katılımcı Sayısı (n)	Mean (\bar{X})	Standart Sapma (Std.)	F	Sig. (p)	Tukey Tamhane
İşletmedeki fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi	Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	38	5,5789	1,44506	2,729	,004*	a-b b-c
	Sağlık Hizmetleri	35	5,3429	1,92419			
	Finansal Hizmetler ^a	47	6,1064	1,14653			
	Telekomünikasyon	44	5,7727	1,58281			
	Eğitim Hizmetleri	36	5,5556	1,66381			
	Turizm ^b	42	4,7619	2,04593			
	İnşaat	40	5,2500	1,69085			
	Elektrik Dağıtım	31	5,3548	1,95871			
	Ulaştırma Hizmetleri	30	5,7333	1,31131			
	Toptan ve Perakende ^c	30	6,3000	1,57896			

* $P<0.05$

Tablo 6.10’da, motivasyon ölçeğinde yer alan ve “fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi motivasyonumu etkiler” olarak ifade edilen motivasyon aracı üzerinde sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında farklılık olup olmadığı gösterir varyans analizi (Anova) sonuçları dağılımı yer almaktadır. Tablodan elde edilen sonuçlara göre, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmıştır. Bu farklılıkların kaynağına ilişkin yapılan çoklu karşılaştırma testleri sonuçlarına bakıldığında ise; “fiziksel çalışma koşulları” finansal, toptan ve perakende sektörü çalışanlarını, turizm sektörü çalışanlarına göre anlamlı şekilde daha fazla motive ettiği görülmüştür.

Bunun yanı sıra, motivasyon ölçeğinde yer alan ve “çalışırken kendini bağımsız hissetmek”, “iş arkadaşları ile olumlu bireysel ilişkilerin kurulması”, “üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilme” “işyerinde saygı görmek ve kendimi değerli hissetme”, “önerilerinin değerlendirilerek uygulamaya konulması”, “birtakım kararların alınmasında söz sahibi olma” “niteliklere uygun yetkiler verilmesi” ve “terfi etme ve yükselme

olanağının tanınması” gibi motivasyon araçlarına yönelik araştırma kapsamında ele alınan tüm sektör çalışanları tarafından algılanma düzeyinin yüksek olduğu, ancak sektör değişkeni açısından oluşan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p>0.05$) bir farklılaşmaya rastlanmadığı görülmüştür.

Ayrıca her bir motivasyon aracına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre sektör değişkeni açısından oluşan gruplar arasında elde edilen anlam farklılıklarının yanı sıra, bu tabloların tamamında verilen ve sektör değişkeni açısından ayrılan katılımcıların motivasyonuna etki eden her bir araca vermiş oldukları puan ortalamalarına (\bar{X}) bakıldığında, önem derecesine göre katılımcılar arasında sıralama farklılıklarının da olduğu görülebilmektedir. Bu bağlamda elde edilen farklılıklara ilişkin bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Sektör Değişkenine Göre Ayrılan Grupların Motivasyon Araçlarına İlişkin Önem Sıralaması

Sektör	En çok motive olunan araç		En az motive olunan araç	
	Mean (\bar{x})	Motivasyon aracı	Mean (\bar{x})	Motivasyon aracı
Muhasebe, ARGE, Bilgisayar	6,3684	Kârdan pay verilmesi	4,5263	Birtakım kararların alınmasında söz sahibi olma
Sağlık Hizmetleri	6,4857	Prim uygulaması yapılması	4,6857	İşletme tarafından düzenlenen etkinlikler
Finansal Hizmetler	6,7872	Maaşıma yapılacak olan zamlar	5,3191	Birtakım kararların alınmasında söz sahibi olma
Telekomünikasyon	6,3182	İstihdam güvencesinin verilmesi	5,1818	İşletme tarafından düzenlenen etkinlikler
Eğitim Hizmetleri	6,1667	İşyerinde saygı görmek ve kendimi değerli hissetme	5,1944	İşletme tarafından düzenlenen etkinlikler
Turizm	6,1429	Terfi etme ve yükselme olanağının tanınması	4,4286	Mesleki eğitimlerin verilmesi
İnşaat	6,5000	İstihdam güvencesinin verilmesi	4,8000	İşletme tarafından düzenlenen etkinlikler
Elektrik Dağıtım	6,3226	İşyerinde saygı görmek ve kendimi değerli hissetme	4,5484	Arkadaşlarla olan bireysel ilişkiler
Ulaştırma Hizmetleri	6,2667	Maaşıma yapılacak olan zamlar	5,1333	Arkadaşlarla olan bireysel ilişkiler
Toptan ve Perakende	6,4000	İşletmede etkin bir iletişim sisteminin olması	4,9000	İşletme amaçları ile bireysel amaçlarının örtüşmesi

Tablo 7’de elde edilen bilgilere göre, araştırma kapsamında ele alınan ve sektör değişkeni açısından birbirinden ayrılan gruplardan muhasebe, ARGE, bilgisayar hizmetleri sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “kârdan pay verilmesi” olduğunu, sağlık hizmetleri çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın, “prim uygulaması yapılması” olduğunu, finansal ve ulaştırma hizmetleri çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “Maaşıma yapılacak olan zamlar” olduğunu, telekomünikasyon ve inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “istihdam güvencesinin verilmesi” olduğunu, eğitim ve elektrik dağıtım sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “işyerinde saygı görmek ve kendimi değerli hissetme” olduğunu, turizm sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “terfi etme ve yükselme olanağının tanınması” olduğunu, toptan ve perakende sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “işletmede etkin bir iletişim sisteminin olması” motivasyon araçlarının olduğunu görülmektedir.

Ayrıca tablo 7’de verilen bilgilere göre sektör değişkeni bakımından farklılık gösteren gruplardan muhasebe, ARGE, bilgisayar ve finansal sektörü çalışanlarının motivasyonlarında önem sırasıyla en az düzeyde etkiye sahip olan aracın “bir takım kararların alınmasında söz sahibi olmak” olduğunu, sağlık, telekomünikasyon, eğitim ve inşaat sektörü çalışanlarının motivasyonlarında önem sırasıyla en az düzeyde etkiye sahip olan aracın “işletme tarafından düzenlenen etkinlikler” olduğunu, turizm sektörü çalışanlarının motivasyonlarında önem sırasıyla en az düzeyde etkiye sahip olan aracın “işletme tarafından sağlanan mesleki eğitimlerin” olduğunu, elektrik ve ulaştırma hizmetleri sektörü çalışanlarının motivasyonlarında önem sırasıyla en az düzeyde etkiye sahip olan aracın “arkadaşlarla olan bireysel ilişkilerin” olduğunu, toptan ve perakende sektörü çalışanlarının motivasyonlarında önem sırasıyla en az düzeyde etkiye sahip

olan aracın ise “işletme amaçları ile bireysel amaçlarının örtüşmesi” olarak tanımlanan motivasyon araçlarının olduğunu görülmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Hangi endüstri kolu olursa olsun işletmelerde örgütsel amaç birliğinin oluşturulması ve bu amaca ulaşmak için çalışanın motivasyonunun sağlanması oldukça önemlidir. Birbirinden farklı sektörlerin kendine has özellikleri nedeniyle, çalışanlarında farklı istek ve ihtiyaçlar doğuracağı ve kendilerine sunulan motivasyon araçlarının da farklı algılanacağı düşünülmektedir. Genel anlamda, motivasyon araçlarının algılanma düzeylerine yönelik, sektör değişkeni açısından ayrılan gruplar arasında oluşan farklılıkların ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada, yapılan analizler sonucunda beklenen düzeyde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, öncelikli olarak motivasyon araçlarının genel ortalamalarına yönelik yapılan analizlerden elde edilen bulgularda, genel olarak motivasyon araçlarına yönelik tüm sektör çalışanlarının algılama düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu, ancak sektör değişkeni açısından ayrılan gruplardan finans ve telekomünikasyon sektörü çalışanlarının algılama düzeylerinin diğer sektör çalışanlarına oranla anlamlı bir şekilde daha fazla olduğu görülmüştür.

Araştırma katılımcılarının motivasyon boyutlarına verdikleri önem düzeyleri bakımından, sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma kapsamında ele alınan ve sektör değişkeni açısından ayrılan gruplardan eğitim hizmetleri çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen boyutun psikolojik motivasyon faktörleri boyutunun olduğu, elektrik dağıtım sektörü çalışanlarının ise psikolojik motivasyon faktörleri boyutunun olduğu ve diğer sektör çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen boyutun ise ekonomik motivasyon faktörleri boyutunun olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir başka önemli sonuç ise, her bir motivasyon aracına yönelik olarak, araştırma katılımcıları tarafından motivasyonel anlamda verilen öneme ilişkin sektör değişkenine göre ayrılan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılıkların görülmüş olmasıdır. Bu doğrultuda yapılan analiz sonuçlarına göre, araştırma kapsamında ele alınan ve sektör değişkeni açısından birbirinden ayrılan gruplardan muhasebe, ARGE, bilgisayar hizmetleri sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın “kârdan pay verilmesinin” olduğunu, sağlık hizmetleri çalışanlarının, “prim uygulaması yapılmasının” olduğunu, finansal ve ulaştırma hizmetleri çalışanlarının “maaşıma yapılacak olan zamların” olduğunu, telekomünikasyon ve inşaat sektörü çalışanlarının “istihdam güvencesinin verilmesinin” olduğunu, eğitim ve elektrik dağıtım sektörü çalışanlarının “işyerinde saygı görmek ve kendimi değerli hissetmenin” olduğunu, turizm sektörü çalışanlarının “terfi etme ve yükselme olanağının tanınmasının” olduğunu, toptan ve perakende sektörü çalışanlarının motivasyonlarını önem sırasıyla en çok etkileyen aracın ise “işletmede etkin bir iletişim sisteminin olmasının” olduğunu görülmüştür.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için “hizmet kalitesi artırma” ve “rekabet etme” kavramları oldukça önemli kavramlardır. Hizmet sektöründe, hizmet kalitesinin artırılması da, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi de, sahip oldukları en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi olan çalışanlarını en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Çalışan davranışlarının diğer sektörlerle nazaran daha fazla ön planda olduğunu bildiğimiz insan merkezli bir yapı taşıyan hizmet sektörünün bu özelliği, hizmet işletmelerinde çalışan bireylerin yönetilmesi ve motive edilmelerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Motivasyon araçlarının algılanma düzeylerine yönelik yapılan bu çalışmada, hizmet sektörüne bağlı alt sektörlerin sahip oldukları sektörel farklılıklardan doğan ve motivasyon araçlarını çevreleyen iş yerindeki fiziksel veya örgütsel atmosfer özelliklerinden dolayı, çalışan motivasyonunda olumlu davranışların özendirilmesi için kullanılan araçların duygulara farklı etki yaptığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerin, göstermiş oldukları motivasyonel davranış şekillerinin farklılık gösterdikleri görülmüştür.

Bu doğrultuda motivasyon araçlarının farklı sektörlerde farklı biçimlerde sıralandığının ve motive edilme süreçlerinin de farklı olduğundan, çalışan motivasyonunun başarılı bir şekilde sağlanabilmesi için işletme

çalışanlarının bağlı bulunduğu sektör tipinin belirlenmesi ve sektör değişkenine göre ayrılan çalışan gruplarını doğru şekilde motive edecek motivasyon araçlarının sunulması önemli bir zorunluluktur.

Bu bağlamda hizmet sektörü yöneticileri tarafından her bir çalışanın benzer olmadığı bilinci ile çalışan davranışlarının analiz edilmesi, sektörler ve bireyler arasındaki farklılıkların bilinmesi ve bu farklılıkların dikkate alınması ve dolayısıyla çalışanların istek ve beklentilerini karşılayacak olan ve davranışları üzerinde etkili olan doğru motivasyon aracını bulunması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarıyla ilişkili olarak, motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin tespit edilmesi kapsamında gelecekte yapılması düşünülen çalışmalarda daha farklı sektör çalışanları ve daha büyük örneklemelerle araştırma yapılabileceği ve farklı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca daha büyük örneklemelerle birbirine yakın ve daha az sektör arasında ayrı ayrı çalışmalar yapılabilir. Bu sayede farklı atmosferik özelliklere sahip sektörler ele alınarak araştırmanın hata payı en aza indirilebilir. Bunun yanı sıra araştırma evreninin hizmet sektörüyle sınırlandırılmayıp tüm sektörlerin alt sektörleriyle de ayrı ayrı çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- 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, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ekşi ve Akçi, (2009). Sektör Farklılıklarının Finansal oranlar Üzerindeki Etkileri: İmkb İmalat Sanayi Firmalarında Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.14(1),115-126
- Eroğlu, F. (2000). Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul,
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul.
- Hodgson, W. (1997). The Iebm Habdbook of Organizational Behavior, International Thomson Business Press London.
- Koç ve Topaloğlu, (2012). İşletmeler İçin Yönetim Bilimi. Genişletilmiş ve güncellenmiş 2. Baskı. Seçkin yay. Ankara.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 15. Baskı, Beta Basım yayınları., İstanbul.
- Kuşlivan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 3(3),55-64.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir çalışma, Yönetim ve Ekonomi, 15(1), 85-97.
- Rashid ve Rashid, (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. American International Journal of Social Science. 1 (2), 24-33.
- Sapançalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, 22 (4), 55-62
- Hellriegel, D.; Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1992). Organizational Behavior, St. Paul: West Publishing Company, USA.
- Katz ve Kahn, (1997). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev. Can, H., Bayar, Y.) TODAİE Yayınları, Ankara.
- Bentley, T. (2006). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul.