

## Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama

Mahmut TEKİN\*  
Şenol ŞAHİN\*\*

### ÖZET

Motivasyon insanları harekete geçiren, onları iş yapmaya ve üretmeye yönelten duygu, düşünce ve dürtülerin bütünü olarak tanımlanabilir. Küreselleşen dünyada, işletmeler rakiplerini geçebilmek ve çok kazanabilmek için, çalışanlarını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmek zorundadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, çalışanların potansiyelinden daha fazla yararlanabilmek için, motivasyon konusu daha da önemli hale gelmiştir. İşletmelerde, çalışanları motive etmek ve yönlendirmek zor iştir. Bunun için yöneticilerin becerilerini çok yönlü olarak geliştirmeleri ve çoğu zamanda yorucu bir çaba göstermeleri gerekir. Bir işletmenin başarısı, çalışanların örgütsel amaçlar için istekle çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kullanmalarına bağlıdır. Her geçen gün daha çok işletme, motivasyonla ilgili yeni yönetim teorilerini pratiğe geçirmek suretiyle, kârlı sonuçlar elde edebilmektedir. Burada, kurum açısından en büyük kazanç, işletme başarısındaki artıştır. Çalışanları motive edip yönlendirebilen becerikli bir yönetici, işletmenin başarısını, maliyetleri yükseltmeden sadece insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak, çarpıcı bir şekilde artırabilir. İşletmelerin temel amacının kâr elde etmek veya mevcut kârlarını daha da artırmak olduğunu düşünürsek, işletme yönetiminin vereceği kararların da bu yönde olması gerekmektedir. Kısıtlar Teorisi, organizasyonun, hedeflerine ulaşmasını engelleyen kısıtların belirlenmesi ve yönetilmesi anlamına gelmektedir. İşletmenin kâr elde etme amacına ulaşmasını engelleyen her faktör, kısıt olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla Kısıtlar Teorisi, işletme yöneticilerine karar vermeleri aşamasında, yardımcı olabilecek bir yaklaşımdır.

İşletmelere yön veren, onların başarısını belirleyen en önemli konulardan birisi çalışanların motivasyonudur. Yapılan araştırmalar, çalışanlarını motive eden işletmelerin, başarı şansının diğer işletmelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, PVC sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde, Kısıtlar Teorisi'ne göre, çalışanların motivasyon analizi yapılarak, motivasyonun işletme başarısına etkisi araştırılmıştır. Kısıtlar Teorisi her sistemde bir kısıt olduğunu ve sistemin başarısı için bu kısıtın ortadan kaldırılması görüşünü savunur. Çalışmada, çalışanların motivasyonunu kısıtlayan ve işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyen motivasyon kısıt faktörünün belirlenmesi, daha sonra ise iyileştirilebilmesi için, yönetime sunulması amaçlanmaktadır. Kısıtlar Teorisi uygulaması ve gerçekleştirilen araştırma yöntemi açıklanarak, çalışma sonunda elde edilen araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Kısıtlar Teorisi, İşletme Başarısı

**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## The Motivation Of Employees In Industrial Businesses And Its Effect On The Success Of Business In View Of The Theory Of Constraints: An Application In PVC Production Industry

### ABSTRACT

Motivation can be defined as all the emotions, opinions and drives that prompt people and lead them to work and produce. In the globalizing world, operations must direct their employees in accordance with their purposes in order to outcompete their opponents and earn a lot. Especially in developing countries such as Turkey, in order to take more advantage of employees' potentials, the issue of motivation has been even more critical. It is a difficult task to motivate and prompt employees in operations. To do this, managers must develop their skills in multiple perspectives and strive a lot most of the time. Success of an operation depends on the eager work of employees for organizational objectives and their using knowledge, capabilities and power fully. More and more operations, day by day, are getting profitable results by practising their management theories. At this

\* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi

\*\*Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi

point, the biggest profit of an operation is the increase in its success. A skilled manager who is able to motivate and orientate his employees can considerably increase the success of the operation through exploiting human resources to the best advantage without increasing the costs. Given that the main purpose of operations is to make profit and increase the rates of profit, decisions to be made by the operational management must be in this direction. The Theory of Constraints means determining and managing the constraints that prevent operations from reaching their objectives. Any factor that hinders an operation's reaching objectives regarding profit making can be regarded as a constraint. Thus, the Theory of Constraints is an approach that can help operation managers in decision making process.

One of the most essential themes that guides businesses and determines their success is the motivation of employees. Researchers have shown that businesses that motivate their employees have a higher chance of success when compared to those that don't. In this study, the effect of motivation on the success of a business has been investigated by doing the motivation analysis of the employees in an industrial business operating in PVC sector. Theory of constraints puts forward the idea that there is a constraint in each system and that this constraints has to be removed for the success of the system. Considering this approach, in the first place it is aimed to determine the motivation constraint factor that restricts employees' motivation and adversely affects the success of the business and afterwards submit it to the management for improvement.

**Keywords:** Motivation, Theory of Constraints, Business Success

**The type of research:** Research

### 1. Kısıtlar Teorisi'nin Tarihsel Gelişimi

İşletme girdileri, genel olarak hammadde, işgücü ve sermaye olmaktadır. Ancak; değişen pazar yapısına süresinde cevap verebilmek için, işletme girdileri arasına önemli bir faktör olan zaman kavramı da girmiştir. Tam zamanında üretim, sürekli iyileştirme, Toplam kalite yönetimi ve Kısıtlar Teorisi gibi anlayışların ortak paydasında zaman kavramı yer almaktadır. Zaman kavramı satıcılar ve alıcılar için de aynı anlamı ifade etmektedir. Bu nedenle rekabetçi avantaj elde etmede zaman kavramı, maliyet gibi stratejik bir güç olarak kabul görmüştür (Filiz, 2008: 52).

İşletmelerin verimli çalışabilmesi için tüm süreçlerin rakiplere göre daha az hatayla veya hiç hatasız olması gerekir. Süreçlerdeki hataların ortadan kalkmasıyla birlikte; daha kısa sürede, daha ucuza ve daha kaliteli mal ve hizmet üretilebilecektir. Bunun sonucunda müşteri sadakati sağlanacaktır. Süreçlerdeki hataları ortadan kaldırarak verimli çalışan işletmeler, önemli bir rekabet aracı yakalamış olacaktır. Altı Sigma süreçlerde oluşan hatalara odaklanarak; süreci olumsuz etkileyen hataları ve etkilerini analiz ederek, ortadan kaldırılmasını hedefler. Altı Sigma ayrıca süreçlere bir katma değer katmayan gereksiz işlemleri de ortadan kaldırır (Tekin, 2008: 54).

Artan bir ilgi ile her geçen gün daha da gelişmekte olan, Kısıtlar Teorisi diğer bir adıyla Darboğaz Teorisi, Altı Sigma'ya benzer ve tamamlayıcı özellikler taşıyan bir yaklaşımdır. Teori Eliyahu Goldratt ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Filiz, 2008: 182).

Goldratt 1970'li yılların sonlarına doğru, üretim yöneticilerinin kaynakları ve stokları programlama ve denetleme konusunda hatalı davrandıklarını ileri sürerek, bu problemi çözmek için, Optimize Edilmiş Üretim Teknolojisi adlı yazılımı geliştirmiştir. Goldratt, bu yazılımı kapasite sınırı nedeniyle, talebi karşılayamayan bir tesisin, çıktısını artırmak amacıyla geliştirmiştir (Üreten, 1998: 522).

Kısıtlar Teorisi ilk olarak 1984 yılında Dr. Goldratt tarafından yazılan "The Goal" adlı kitapta ortaya konulmuştur. Teori, örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için, yönetimin bazı kısıtlar üzerinde yoğunlaşması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde yönetimin hemen her alanında uygulama alanı bulan bu felsefeyi, daha iyi tanıtmak amacıyla Goldratt başka kitaplar da yazmıştır. Bu kitabı daha sonra proje yönetimindeki kısıtlara yönelik olarak ve işletmelerde alınan kararlarda karşılaşılan kısıtların neler olduğuna yönelik kitaplar takip etmiştir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009:178).

### 2. Kısıtlar Teorisinin Tanımları

İşletmelerin temel amacı, kâr elde etmektir. Kârın artırılması için kısıtlar etkin bir şekilde yönetilmelidir. Her işletmede mutlaka daha çok para kazanmayı engelleyen kısıtların bulunduğunu savunan Kısıt Teorisi, bu kısıtların tespit edilip, etkin bir şekilde yönetilmesi ve buna bağlı olarak sistemin çıktılarının artırılması için geliştirilmiş bir teoridir (Tezcan,2008: 1).

Goldratt tarafından 1989 yılında ortaya atılan ve geliştirilen Kısıtlar Teorisi bir yönetim felsefesidir. Goldratt "Amaç" olarak adlandırdığı kitabında bu felsefeyi açıklamıştır. Kısıtlar Teorisi, organizasyonun, hedeflerine ulaşmasını engelleyen kısıtların belirlenmesi ve yönetilmesi anlamına gelmektedir. İşletmenin kâr elde etme amacına ulaşmasını engelleyen her faktör, kısıt olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörlere örnek

olarak: düşük talep, yetersiz kapasite, işletmenin politikaları ve motivasyonsuz çalışanlar olabilir (Bilişik ve Gençyılmaz, 2008: 175).

Herhangi bir sistemin, performansının artırılması aşamasında, sistemin performansını en çok engelleyen unsurun bulunması ve ortadan kaldırılması konusunda oluşturulmuş yönetim felsefeleri, disiplinleri ve endüstrilere özel en iyi uygulamaları içeren bir teoridir. Kısıtlar Teorisi anlayışında, işletmenin performansını kısıtlayan faktörlerin etkilerinin azaltılması veya ortadan kaldırılması ile satışların ve kârin artırılacağı savunulmaktadır (Filiz, 2008: 182).

Kısıtlar Teorisi, Eliyahu Goldratt tarafından 1980'lerin başında bir dizi kitap ve makale şeklinde geliştirilen, kısıtların yönetilmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşmak için üretim süreçlerinin bir arada ve uyum içinde çalışması şeklinde tanımlanabilen senkronize üretim yoluyla sürekli gelişmeyi hedef alan bir yönetim felsefesidir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009: 178).

Kısıtlar Teorisi, faaliyet planlama tekniğinden başlayarak, sürekli iyileştirme sürecine odaklanan bir yönetim felsefesidir. Bu yaklaşım, diğer yönetim anlayışlarına karşı geliştirilmiş bir yaklaşım değildir. Daha çok onları tamamlayıcıdır. Toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar ve sistem yaklaşımında kullanılabilen bir tekniktir (Atıgan, 2011: 158).

Kısıtlar Teorisi, geleneksel kuralların, politika ve ölçülerin altında yatan varsayımları gözden geçirmemizi sağlayan bir yaklaşımdır (Üreten, 1998: 523).

Bir sistemdeki kısıtlara örnek olarak, iş merkezlerindeki; sınırlı kapasiteyi, esnek olmayan iş kurallarını, sınırlı yetenekleri, etkin olmayan yönetim felsefesini, gösterebiliriz. Bir tesisin üretim düzeyi üzerine sınırlama getirdiği için, kısıt oluşturan kaynaklar, sistemin çıktısını belirleyici nitelik taşırlar. Kısıt oluşturmeyen kaynaklarda ise atıl kapasite mevcuttur. Kısıtlar Teorisi, üretim sürecinin rekabet gücünü arttırmak için; kısıtların ortaya çıkarılması, dikkatli bir şekilde yönetilmesi, uygun ürün karmasını sağlamak için ise; bunların pazarla bağlantısının kurulması ve kısıt oluşturmeyen kaynakların programlanması konuları üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşım sistemin çıktısını artırmanın yanı sıra, stokların ve işlem maliyetlerinin düşürülmesini ve sistemin tepki yeteneğinin yükselmesini sağlar (Kartal, 2006: 3).

Sistemin parçalarını oluşturan işler, Kısıtlar Teorisi'nde, birbirinden bağımsız işler olarak değil, bir bütün olarak incelenir. Sistem bir bütün ve sistemi oluşturan parçalar da birbirleri ile ilişkilidir. Kısıtlar Teorisi, en zayıf halka prensibini benimser. Sistemi oluşturan işler bir zincirin halkaları olarak düşünülür. Zincirin gücü sistemin bütün gücünü, yani başarısını göstermektedir. Bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Yani bir sistem, kendisini oluşturan işlerin en zayıf olanı kadar güçlü ve başarılıdır. En zayıf halka sistemin kısıtıdır. Yani sistemin ilerlemesini, yüksek performans göstermesini engelleyen yapıdaki halkasıdır. Bu nedenle amaç, sistemdeki en zayıf halkayı ya da halkaları bulmak ve kısıtları ortadan kaldıracak çözümleri üretmek olmalıdır. Bunun için tüm sisteme odaklanıp, her parçanın sistemdeki görevini dikkate almak gerekmektedir (Kıncal, 2007: 368).

### 3. Motivasyon Kavramları

Motivasyon kavramının temeli olan üç ana faktör şunlardır (Tınaz, 2006: 8):

1. Bireyin kendi öz yapısında gizli olarak bulunan ve bireyin değişik şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve çevresel faktörlerle davranışların tetiklenmesi,

2. Belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla davranışın değerlendirilmesi,

3. Birey tarafından algılanan amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.

İnsan yapı olarak karmaşık özelliklere sahip olan bir canlıdır. Bu karmaşık yapısının bir sonucu olarak insan davranışları da çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin hem iş hem de özel yaşantılarına yön veren davranışları, davranış bilimciler tarafından incelenmiştir. Ayrıca bu davranışların birey ve toplum amaçlarına ulaşma yolunda düzenlenerek, ilgili sorunların çözülmesi için değişik çalışmalar yapılmıştır. İnsan davranışlarına yön veren, onları çeşitli şekillerde harekete geçiren psikolojik güç olarak motiv (güdü) ve motivasyon (güdüleme) kavramları karşımıza çıkmaktadır (Tümer, 1975: 315).

Motivasyon kavramı işletmeler için kullanıldığında; insan davranışlarının altında yatan bilinçli ve bilinçsiz etkenlerin harekete geçirilerek, işletme amaçları doğrultusunda kullanılması anlamına gelir (Karalar, 2000: 85).

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve

bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun harekete geçirici anlamının olmasından dolayı bu kavramın; istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, başarı, moral, tatmin vb. bir dizi kavramları çağrışım yaptırması doğal karşılanmalıdır (Eroğlu, 2000: 245).

### 3.1. GÜDÜ (MOTİV)

Güdü kelimesinden, kişileri belli bir harekete bulunmaya ya da bulunmamaya itecek biçimde etkileyen etkenler, öğeler anlaşılır (Karalar, 2000: 85). Günlük yaşamdaki davranışlarımızın çoğu amaçsız olmayıp, belirli hedef ya da hedefleri olan davranışlardır. Örneğin; lokantaya gitmemizin hedefi, büyük bir olasılıkla karnımızı doyurmaktır. Ders çalışan bir öğrencinin hedefi, derslerini başarı ile tamamlayıp okulunu bitirmektir. Davranışları inceleyen bir bilim dalı olan psikolojide, bir hedefe yönelik davranışların başlaması ve devam etmesi güdü kavramı ile açıklanmakta ve bu tür davranışlar güdüsül davranışlar olarak adlandırılmaktadır. Güdü; bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç olarak tanımlanır (Ayдын, 2006: 199).

### 3.2. DÜRTÜ

Bedensel gereksinmelerin psikolojik algılanışı, dürtü kavramı üzerinde gerçekleşecektir. Dürtü, bilinçli bir biçime dönüştüğünde arzu ya da istek diye tanımlanacaktır. Bireysel gereksinmeler, fizyolojik açıdan ele alındığında; fizyolojik varlığın sürdürülmesi için gerekli olan gereksinmelerdir diye tanımlanabilir. Psikososyal yönden gereksinmelere bir bakış, bizi sonradan kazanılmış gereksinmeler kavramlarına götürecektir. Gereksinme, bireyin sağlığı ve iyi olması yolunda duyduğu herhangi bir eksiklik diye açıklanabilir. Bu eksikliği gidermeye bireyin duyduğu gereksinme, onun toplumda fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için bir gerekliliktir. Bireyde bilinçli arzu, onu temel gereksinmenin giderilmesine yönlendirecek, bireyi bir çabaya ya da uğraşa itilecektir (Türko, 1973: 125).

### 3.3. MORAL

Moral, bir insanı veya topluluğu saran hava, iyi veya kötü ruh halidir. Moralin belli bir mantığı ve belli bir determinantı bulunmamaktadır. Moral, her çalışanda kişilik özelliklerine göre farklılıklar gösteren, çok çeşitli faktörlerin sonucunda belirlenir. İş tatmini ve moral kavramı arasında büyük bir benzerliğin olduğu açıktır. Ancak; moral, iş tatmininden bir derece daha fazla psikososyal ve daha öznel bir kavramdır. Tatmin kavramında, beklentilerin elde edilmesi veya aşılması gibi kesin olmasa da, belli bir ölçü vardır. Fakat moralin, ölçüsü yoktur. Ancak; dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir (Eroğlu, 2006: 260). Moral, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup içinde kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan gurubuna hâkim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz. Moral, dinamik bir kavramdır. Yani, devamlı değişiklikler, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltme için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle, beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Ataay, 1988: 95).

### 3.4. TUTUM

- Tutum, bir kişinin, bir kişiye, nesneye ya da konuya karşı genel bir duygu ya da değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeler olumlu ya da olumsuz olabilir (Bilen, 1996: 118).
- Tutum, bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu elde edilen düzenli tavır alışları ve davranış biçimleridir. Bireysel tutumlar, bireyin yetişme tarzı ve yaşam boyu geçirilen tecrübeler sonucu oluşmakta ve kişiyi diğer insanlardan ayıran özellikler arasında yer almaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 1996: 93).
- Bir başka yaklaşıma göre tutumlar, "bir kimse, nesne ya da durumla ilgili oldukça organize ve sürekli olan inanç ve duygular"dır. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, fikirleri, ülkenin diğer yörelerini ya da nesnelere konu edinebilmektedir (Kızılcıkelik, 1992: 427).
- Hepimizin çevremizdeki insan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ilişkin değişik tutumlarımız vardır. Bu insan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ne şekilde tepkide bulunacağımız büyük ölçüde bu tutumlarımız tarafından tayin edilir. Bu nedenle, tutumlar konusu bireyin sosyal ortamlardaki

davranışlarını inceleyen sosyal psikolojinin en önemli konularından birisini oluşturmaktadır. Tutum terimi, sosyal psikolojide genel olarak bir bireye atfedilen ve onun psikolojik bir nesneye ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarını organize eden bir eğilime işaret etmek için kullanılmaktadır. Bu tanımdan anlaşılabilirliği gibi, tutum bir bireye aittir. Bireyin bir nesneye ilişkin düşünce, duygu ve davranışlarına bir bütünlük, bir tutarlılık verir. Tanımdaki "bir bireye atfedilen" ifadesi ise, tutumun gözle görülmeyen bireysel bir yaşantı olduğunu vurgulamaktadır. Gerçekten de bir bireyin tutumlarını gözle görmemiz mümkün değildir. Ancak; onun davranışlarına bakarak bir nesneye ilişkin tutumu hakkında bir fikir sahibi olabiliriz (Aydın, 2006: 281).

### 3.5. Davranış

Motive edilmiş davranışlar, beyinciğin uyarıcı merkezlerindeki aktivitelelerin doğrudan bir fonksiyonu olarak gerçekleşir. Bizim için birincil önemi olan, motivasyon olgusunda olguya yön veren ve oluşturan fizyolojik, psikolojik ve sosyal içerikli kavram ve ilkelerin yorumudur (Türko, 1973: 125).

Davranışlar, hemen her zaman, çevreyle ilgili belirli bazı amaçlara veya teşvik edici bazı faktörlere doğru yönelmişlerdir. Ancak; bu ifadeye bakarak amaçların bir kimsenin davranışlarını kontrol eden bir unsur olduğu sonucunu da çıkartmamak gerekir. Amaçların çekici olması, insanın bazı arzu ve gereksinmelerini tatmin edebilmesindedir. Bu bakımdan ferdin davranışlarına yön veren arzu ve isteklerdir (Ataay, 1988: 245).

### 3.6. Kişilik

Davranışsal ve duygusal eğilimlerin toplamı olan kişilik, inanırlık olgusunun bir diğer temel ölçüsüdür. Bir insanın fiziksel çekiciliğinin yarattığı ilk etkiye bağlı olarak izleyiciler konuşmacıya karşı güçlü bir duygusal tepkiye sahip olurlar. Eğer bir kişi, izleyici tarafından çekici olarak algılanırsa; o kişi, konuşmacı olarak daha yüksek bir ikna edebilirliğe sahip olacaktır. Konuşma ilerledikçe konuşmacının sıcaklığı, dostluğu, gülümsemesi ve coşkusu gibi nedenlere bağlı olarak hoşlanma veya hoşlanmama davranışı da gelişir. Daha dinamik ve hoş olarak algılanan konuşmacının iletileri, izleyicilerce daha kolay kabul görür (Yüksel, 1994: 77). Kişilik doğrudan doğruya gözlenemez. Kişiliği tanımlama çabaları yüzlerce tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu tanımlar, çoğunlukla belirli bir kişilik kuramı çerçevesinde oluşturulmuş; kuram sayısı kadar farklı "kişilik" tanımı ortaya çıkmıştır. Psikologların çoğunun üzerinde anlaşabildiği hemen hemen tüm tanımlar için geçerli olan bazı anahtar kavramlar üzerinde durmakta yarar vardır. Bunlardan birisi; emsalsizlik ya da bireye özgülük kavramıdır. Emsalsizlik; bireyi başkalarından ayıran ve kendine özgülüğü oluşturan tüm davranışsal özelliklerdir. Birey bu özellikleri, gelişim süreci içinde yer alan koşullar ve geçirdiği yaşantıların bir sonucu olarak kazanır (Erkal, 2006: 242).

### 3.7. İhtiyaç

Karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü veren, karşılandığı zaman zevk ve haz veren histir (Genç ve Demirdöğen, 2000: 110). İnsan yaşamının ve sağlığının sürdürülmesi için gerekli koşullar şeklinde tanımlayabileceğimiz ihtiyaçları, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olarak iki temel sınıfa ayırabiliriz. Birincil ihtiyaçlar insanın bedeninin sağlıklı olarak varlığını sürdürmesi için gerekli koşulları ifade ederken, ikincil ihtiyaçlar zihinsel ve ruhsal sağlık için gerekli koşulları ifade eder (Sadullah, 1998: 30).

İhtiyaç ile motivasyon arasında güçlü bir ilişki vardır. Biyolojik düzeyde bakıldığında açlık ya da susuzluk bir şey yemek ya da içmek yönünde ihtiyaç doğuracaktır. Bu, temel bir ihtiyaçtır. Daha üst düzeyde, insanların zihinlerinde farklı ihtiyaçlar oluşabilir. Örneğin; çok aktif ve dolu dolu bir yaşam sürdüren insanlar emekli olduktan sonra da aynı şekilde yaşamaya ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar bireyi ihtiyacını karşılayacak biçimde hareket etme ya da davranma yönünde motive eder. Gösterilen çaba ihtiyaçlar ile yakından ilgilidir. Bir insanın ihtiyacını karşılamak için ne ölçüde enerji harcadığını gösterir. Güç sahibi olmak ya da başarıya ulaşmak konusunda güçlü bir ihtiyaç duyan bir çalışanı ele alalım. Bu insan, istediklerine ulaşmak için güç ya da başarı konusunda aşırı beklentileri olmayan ortalama insanlara göre çok daha fazla çaba harcayacaktır (Clements, 1997: 29-31).

#### 4. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Yöntemi

Kısıtlar Teorisi'ne göre, işletmelerin en önemli amacı, faaliyetleri süresince daha fazla kâr elde etmektir. Bu doğrultudan hareketle teori, her sistemin en az bir kısıta sahip olduğunu ve geleneksel düşüncenin aksine kısıtların varlığının, işletmelere gelişmeleri için fırsatlar sunduğunu kabul etmektedir. İşletmenin kâr elde etme amacına ulaşmasını engelleyen her faktör, kısıt olarak tanımlanmaktadır. Düşük talep, yetersiz kapasite, işletmenin politikaları ve motivasyonsuz çalışanlar, bu kısıt faktörlerine örnek verilebilir. Bu bağlamda çalışanların motivasyonu için bir kısıt oluşturan en önemli kısıt faktörünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, Konya'da PVC sektöründe faaliyet gösteren Kompen A.Ş. çalışanlarının Kısıtlar Teorisi'ne göre motivasyon analizini yapmak ve motivasyonu etkileyen en önemli kısıt faktörünü belirlemektir. Ayrıca motivasyonun işletme başarısına olan etkisinin bu araştırmayla ortaya konması amaçlanmaktadır. Toplanan verilerin, işletme yönetimine, çalışanlarını nasıl daha iyi motive edebileceği yönünde yeni ve güncel bilgiler vermesi ve işletmenin başarısını olumlu yönde etkilemesi, çalışmanın en başta gelen amaçları arasındadır.

Literatürde ve bugüne kadar yapılan bu tür çalışmaların çoğunda üst yönetime, teorik anlamda çalışanları nelerin motive edebileceği ile ilgili genel bilgiler verilmiş, bunların bir kısmı da yöneticiler tarafından uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak; çalışanların bu konudaki beklentileri üzerinde fazlaca durulmamış ve bu beklentilerin düzeltilmesi konusunda yeterince ilgilenilmemiştir. Eğer işletmeler çalışanlarının beklentilerini bilerek konuya yaklaşırlar ve konuya üst yöneticilerde yeterli ilgiyi gösterirlerse, çalışanlarını daha iyi ve daha kolay motive edebilirler.

##### 4.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada finansal olmayan göstergelerden biri olan çalışanların motivasyonunun işletme başarısına olan etkisinin araştırılmış olması bu bakımdan anlamlıdır. Yapılan literatür incelemesinde, ülkemizde hizmet ve sanayi sektöründe çalışanların motivasyonları ile ilgili değişik çalışmalar bulunduğu görülmüştür. Ancak; sanayi işletmelerinde çalışanların, Kısıtlar Teorisi'ne göre motivasyonun ve işletme başarısına etkisinin incelendiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle çalışma özellikle ülkemizde sanayi işletmeleri çalışanlarının Kısıtlar Teorisi'ne göre motivasyonu ve işletme başarısına etkisinin belirlenmesi bakımından oldukça önemlidir.

##### 4.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Çalışmanın temel çatısı, sanayi işletmeleri çalışanlarının motivasyonlarının analizi, iyileştirilmesi ve çalışan motivasyonunun işletme başarısına etkisi üzerine kurulmuştur. Çalışanların motivasyon düzeylerini belirleyebilmek için anket yöntemi kullanılarak, Kısıtlar Teorisi'ne göre işletme çalışanlarının motivasyon analizleri yapılmıştır. Bu motivasyon analizi ile çalışanların motivasyonlarında davranışsal bir kısıt oluşturan motivasyon faktörü belirlenmiştir. Belirlenen ve kısıt oluşturan motivasyon faktörünün iyileştirilmesi için işletme yönetimine öneride bulunulacaktır.

##### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı, alt amaçları ve kavramsal model dikkate alınarak ortaya konan kavramsal modele uygun olarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların motivasyonu ile işletmenin başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kısıtlar Teorisi'ne göre; çalışanlar tarafından belirlenen, motivasyon kısıt faktörünün iyileştirilmesi, işletmenin başarısını olumlu yönde etkiler.

##### 4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Bu çalışmada “uygulamalı araştırma” modelinden yararlanılmıştır. Uygulamalı araştırmalar, üretilen bilgilerin değerlendirilmesi, çevrenin kontrol edilmesi ve sorunların çözümünün sağlanması amacıyla yapılan araştırmalardır. Bir başka deyişle, bu araştırmalar daha çok pratiğe yönelik, bilgi üretmekten çok

sorun çözmeyi amaçlayan araştırmalardır. Bu araştırmalara, üretilen bilgilerin denemeli uygulaması gözüyle de bakılabilir (Gökçe vd., 2007: 27).

Araştırmada hem ikincil verilerden hem de birincil verilerden yararlanılmakla birlikte, araştırmanın temelini birincil veriler oluşturmaktadır. Bu çalışmada birincil veri toplama yöntemlerinde anket yöntemi kullanılmış olup kişisel görüşme ve yönetimle görüşme alt yöntemlerine başvurulmuştur.

#### 4.6. Araştırmanın Yapıldığı İşletme

Araştırmamızın örneklemini, Türkiye’de PVC üretim ve dağıtım sektöründe Konya’da faaliyet gösteren Kompen A.Ş. firma çalışanlarından oluşmuştur. Kompen A.Ş. üretim tesisi, 1996 Mart ayında faaliyete geçmiş, İstanbul Yolu 45. km Lâdik Mevkii Sarayönü-Konya adresinde faaliyet gösteren, 132.700 m<sup>2</sup>’lik açık alan 30.000 m<sup>2</sup>’lik kapalı alan üzerinde çalışmakta olan bir tesistir. Faaliyet konuları PVC kapı ve pencere profilleri üretimi, PVC kapı-pencere sistemleri üretimi ve ısıcam üretimidir. Türkiye genelinde 550 civarında bayi ağı ile kapı pencere pazarının yaklaşık %8’ ini elinde tutmaktadır. Yurt dışında, Uzak Doğudan Amerika’ya, Türki Cumhuriyetlerinden Arap Yarımadası’na, Avrupa’dan Pasifik Okyanusu’na kadar ürünlerini ihraç eden Kompen PVC kapı ve pencere sektöründe kuruluşundan bu yana ihracatta ilk sıralarda yer almakta, “Komple Kalite” anlayışı ile sektöre birçok konuda öncülük etmektedir. 2003 yılında Türkiye’nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu arasına girmiş olan Kompen halen faaliyetlerini ikinci 500 büyük sanayi kuruluşları içinde devam ettirmektedir. 2000 ton/ yıl kapasite ile başlatmış olduğu profil üretim kapasitesi bu kısa süre içinde 30000 ton/yıl değerlerine yaklaşmıştır.

#### 5. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümdeki amaç; sanayi işletmeleri çalışanlarının Kısıtlar Teorisi’ne göre motivasyon analizini yapmak ve motivasyonun işletme başarısına etkilerini belirlemektir. Bunun için araştırma yapılan işletmeden toplanan verilerin istatistiksel analizleri, tablolar ve şekiller yardımıyla açıklanmıştır. Bu bağlamda, ilk olarak araştırmaya yapılan işletmede araştırmamıza katılan çalışanların demografik özellikleri ile ilgili istatistiklere yer verilmiştir.

#### 5.1. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarıyla İlgili Demografik Veriler

##### 5.1.1. Araştırmaya Katılanların Yaşları

Araştırmaya katılan çalışanların yaş durumlarıyla ilgili elde edilen veriler, aşağıda Tablo-1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Yaşları**

Yaş	Frekans	Yüzde
21-30	59	29,5
31-38	66	33,0
39-46	62	31,0
47-54	12	6,0
55 ve üstü	1	0,5
Toplam	200	100,0

Yukarıda Tablo-1’de görüldüğü gibi, araştırmamıza katılan işletme çalışanlarının yaş dağılımları şöyledir: 21-30 yaş grubunda olanlar % 29 (59 kişi), 31-38 yaş grubunda olanlar % 33 (66 kişi), 39-46 yaş grubunda olanlar % 31 (62 kişi), 47-54 yaş grubunda olanlar % 6 (12 kişi) ve daha üst yaş grubunda olanlar ise %0,5 (1kişi) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlardan; çalışanların çoğunluğunun % 33 oranında, 31-38 yaş arasında olduğu, buna yakın yaş grubunun ise % 31 ile 39-46 yaş grubunda olduğu tespit edilmiştir.

##### 5.1.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleriyle ilgili veriler, aşağıda Tablo-2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	5	2,5
Erkek	195	97,5
Toplam	200	100,0

Yukarıda Tablo-2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların % 97,5’i erkek, % 2,5’i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kadın ve erkek çalışan oranı arasındaki bu farklılık araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışan sayısı ile doğru orantılıdır. Kompen A.Ş.’de çalışanların sayıları ise şöyledir: idari personel sayısı; 53, işçi personel sayısı; 213, bayan idari personel sayısı; 7, toplam personel sayısı; 273 dür. Araştırmaya katılım oranı%73,3 dür.

### 5.1.3. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İşyerindeki Kıdem Durumları

Araştırmaya katılanların kıdem durumları ile ilgili veriler, aşağıda Tablo-3’te sunulmuştur.

Tablo-3’te görüldüğü gibi 0-5 yıl arası çalışanlar, araştırmaya katılanların % 27,0’lik kısmını, 6-10 yıl arası çalışanlar %37,0’lik kısmını, 11-15 yıl arası çalışanlar % 17,5’lik kısmını, 16-20 yıl arası çalışanlar ise % 18,5’lik kısmını oluşturmaktadır.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların İşteki Kıdem Yılları

Kıdem yılı	Frekans	Yüzde
0-5	54	27,0
6-10	74	37,0
11-15	35	17,5
16-20	37	18,5
Toplam	200	100,0

### 5.1.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyleri

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleriyle ilgili frekans ve yüzdeler aşağıda Tablo-4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyleri

Eğitim düzeyi	Frekans	Yüzde
İlkokul	51	25,5
Ortaokul	58	29,0
Lise	64	32,0
Meslek Lisesi	11	5,5
Yüksek Okul	6	3,0
Üniversite	8	4,0
Yüksek Lisans	2	1,0
Toplam	200	100,0

Yukarıda Tablo-4’te görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlardan; ilkokul mezunu olanların oranı %25,5 ortaokul mezunu olanların oranı %29,0 lise mezunu olanların oranı ise %32,0’dır. Meslek lisesi mezunu olanların oranı %5,5 yüksek okul mezunu olanların oranı %3,0 üniversite mezunu olanların oranı %4,0 yüksek lisans ve üzeri eğitim alanların oranı %2,0 olarak tespit edilmiştir. Oranlar incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun yaklaşık oranlarda ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir ifadeyle, bu iş yerinde daha çok üniversite eğitimi almayan düşük eğitimli, işçi statüsündeki elemanların tercih edildiği görülmektedir. Üniversite eğitimi olan kişiler %4, lisansüstü eğitimi olan kişiler ise %1 gibi çok daha düşük bir orandadır.

### 5.1.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşyerinde Çalıştıkları Bölümler

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölümlerle ilgili veriler aşağıda Tablo-5'te verilmiştir. Tablo-5'te görüldüğü gibi, katılımcıların çalıştıkları bölümler incelendiğinde, araştırmaya katılan işletme çalışanlarının çoğunluğunun % 93,5 gibi bir oranla üretim bölümünde çalıştıkları % 6,5'lik kısmının ise, idari bölümlerde çalıştıkları görülmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Çalışanların İşyerinde Çalıştıkları Ana Bölümler

Çalışılan Bölüm	Frekans	Yüzde
Üretim Bölümü	187	93,5
İdari Bölüm	13	6,5
Toplam	200	100,0

### 5.1.6. Araştırmaya Katılanların İş Unvanları

Araştırmaya katılan çalışanların iş unvanlarıyla ilgili veriler, aşağıda Tablo-6'da görülmektedir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılanların İş Unvanları

İş unvanı	Frekans	Yüzde
İşçi	148	74,0
Memur	6	3,0
Sorumlu	16	8,0
Usta	19	9,5
Şef	6	3,0
Yönetici	4	2,0
Üst Yönetici	1	0,5
Toplam	200	100,0

Yukarıda Tablo-6'da görüldüğü gibi, katılımcıların iş unvanları incelendiğinde, çalışanların % 74,0'lük gibi büyük bir kısmının işçilerden, % 9,5'lik kısmının ustalardan, % 8'lik kısmının sorumlulardan, %3'lük kısmının şeflerden, yine % 3'lük kısmının memurlardan, % 2'lik kısmının yöneticilerden, % 0,5'lik kısmının ise üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

## 5.2. İşletme Çalışanlarının Motivasyon Düzeyi İle İlgili Bulgular

İncelenen kaynaklar dikkate alınarak, bu bölüm için 5'li Likert ölçeğine göre 21 maddelik bir soru grubu geliştirilmiştir. Motivasyon anketleri, hangi durumların motivasyonunuzu artırdığını ya da azalttığını anlamak ve iş tatminini sağlamaya yardımcı olmak için kullanılabilir. Bu tür anketler iş yerindeki mevcut durumların motivasyonunuzu nasıl etkilediğini oransal olarak belirlemeye çalışır. Kişilik anketinde olduğu gibi burada da doğru ya da yanlış cevap yoktur. Hazırlanan 21 soruluk ölçeğin işletmede yapılan uygulaması sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplar (1 seçenek 1 puan, ...,5 seçenek 5 puan) değerlendirilmiştir. Motivasyon puanı değerlendirmesi sonucunda, çalışanların motivasyon puanı ortalaması 2,4 puan olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç işletmedeki çalışanların motivasyon düzeyinin çok iyi bir düzeyde olmadığını göstermektedir.

### 5.2.1. Motivasyon Ölçeğinin Güvenirliği

Araştırmadaki üç temel faktörden biri olan, işletme çalışanlarının motivasyon düzeyi ile ilgili hazırlanan ölçeğin Alfa güvenilirlik testi sonuçları, aşağıda Tablo-7' de sunulmuştur.

Tablo-7'de görüldüğü gibi; çalışanlarının motivasyon düzeyi ölçeğinin güvenirligi, Cronbach Alfa katsayısı; 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Bu değer; kabul edilebilir 0,70'lik güvenirlilik düzeyinin üzerinde bir değere sahiptir. Elde edilen sonuç, verilerin güvenirliliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermekte ve ölçeğimizi istatistikî olarak güvenilir kılmaktadır.

**Tablo 7.** Çalışanların Motivasyonu Cronbach Alfa Güvenirlik Testi

Alfa Güvenirliği ( $\alpha$ )	Soru Sayısı (N)
0,913	21

### 5.2.2. Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Bu bölümde, anket çalışmasında üç temel araştırma faktöründen biri olan, çalışanların motivasyon düzeyi ölçeğinin geçerliliği faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Faktör analizine geçmeden önce, seçilen örneklem miktarının yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testi yapılmış, elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo-8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

KMO Örneklem Yeterlilik Testi		0,915
Bartlett Testi	X <sup>2</sup> : Ki-Kare	2015,855
	Sd: Serbestlik derecesi	210
	p: Anlamlık düzeyi	0,000

Yukarıdaki Tablo-8’de görüldüğü gibi, bu bölümün testinde KMO değeri: 0,915 bulunmuştur. Bu değer, önerilen en düşük değer olan 0,60’dan büyük olduğu için, faktör analizi yapılması için uygun ve 0,90’dan daha büyük bir değer olduğundan çok iyi bir değerdir. Bartlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri: 2015,855 Sd: 210,  $p=0.000<0,01$  olduğundan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar; örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyonlar olduğunu göstermektedir.

### 5.2.3. Motivasyon Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Analizi

Aşağıdaki Tablo-9’da çalışanlarının motivasyon düzeyini etkileyen ve faktör analiziyle tespit edilen 4 faktör ve bu 4 faktöre ait alt maddelerin faktör yükleri verilmektedir. Ayrıca; bu tabloda çalışanların motivasyon düzeyi ölçeği ile ilgili 4 faktörün alfa güvenirlilik değerleri verilmiştir.

Tablo-9’da çalışanlarının, motivasyon düzeylerini etkileyen 4 faktörden, birinci faktörün yük değeri 0,769–0,513 arasındadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin, “Yönetsel ve örgütsel faktörler” başlığı altında toplandığı görülmektedir. Yönetsel ve örgütsel faktörler alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa güvenirlilik değeri 0,91’dir.

İkinci faktörün yük değeri 0,809–0,515 arasındadır. İkinci faktörde yer alan maddelerin, “İşle ilgili faktörler” başlığı altında toplandığı görülmektedir. İşle ilgili faktörler alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa güvenirlilik düzeyi %75’dir.

Üçüncü faktörün yük değeri 0,643–0,555 arasındadır. Faktör 3’de yer alan 11. madde 0,50 değerinden küçük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin, “Yönetim uygulamaları” başlığı altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa güvenirlilik düzeyi 0,73’dir.

Dördüncü faktörün yük değeri 0,685–0,626 arasındadır. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin, “Sosyal yardım ve faaliyetler” başlığı altında toplandığı görülmektedir. Yönetimden memnuniyet alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa güvenirlilik düzeyi 0,71’dir.

Bu durumda; her bir faktör için hesaplanan tüm alfa güvenirlilik değerleri 0,70’dan büyük olduğu için, ölçeğe ait alt boyutların içsel tutarlılığı olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar da ölçmek istenilen; çalışanların motivasyon düzeyi faktörünün büyük olasılıkla doğru ölçüldüğünü göstermektedir. Ayrıca; çalışanların motivasyon düzeyi analizi ile ilgili soruların faktör yüklerinin faktör 3’de yer alan iş yerimde, sorumluluk verilmesi maddesi (0,44) dışında tümünün 0,50’den büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle; bu madde dışındaki tüm maddeler analize alınmış, faktör 3’de yer alan 11. madde 0,50 değerinden küçük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Bu bağlamda bu bölümün analizinde faktör yüklerinin 0,50’den büyük olma şartı yerine getirilmiştir.

**Tablo 9.** Motivasyon Düzeyini Etkileyen Faktörlerin Analizi

Çalışanların Motivasyon Düzeyi	Faktör Yüğü
<b>Faktör 1: Yönetmel ve örgütsel faktörler (Coronbah Alfa % 91)</b>	
İş yerimde çalışanlara değer verilmesi	0,769
İş yerimde kişisel sorunlara yaklaşım	0,751
İş yerimde teşvik edici ödüller	0,735
İş yerimde alınan ücret	0,734
İş yerimde yönetici- çalışan ilişkisi	0,709
İş yerimde huzur ve insan ilişkileri	0,693
İş yerimde takdir edilme	0,633
İş yerimde terfi ve yükselme imkânları	0,610
İş yerimde işin çekiciliğı	0,604
İş yerimde iş güvencesi	0,515
İş yerimde işle ilgili şahsi kararlar alabilme	0,513
<b>Faktör 2: İşle ilgili faktörler (Coronbah Alfa % 75)</b>	
İş yerimde sağlık hizmetleri	0,809
İş yerimde fiziksel koşullar ( Isı, ışık, temizlik, gürültü )	0,797
İş yerimde eğitim hizmetleri	0,724
İş yerimde araç, gereç ve ekipmanlar	0,515
<b>Faktör3: Yönetim uygulamaları (Coronbah Alfa % 73)</b>	
İş yerimde alınan kararlara katılabılme	0,643
İş yerimde yeteneklere göre iş verilmesi	0,591
İş yerimde adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi	0,555
İş yerimde sorumluluk verilmesi	0,448
<b>Faktör 4: Sosyal yardım ve faaliyetler (Coronbah Alfa % 71)</b>	
İş yerimde sosyal yardımlar (Ulaşım, giyecek, yiyecek )	0,685
İş yerimde sosyal faaliyetler (Yemek, spor, gezi, konser)	0,626

### 5.3. İşletmenin Başarı Düzeyi İle İlgili Bulgular

Bu bölümle ilgili kaynaklar dikkate alınarak, işletmenin başarı düzeyini ölçebilmek için, 5'li Likert ölçeğine göre 8 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışanlara yöneltilen sorularda; işletmenin başarısını etkileyen bu 8 maddelik sorunun rakiplere göre değerlendirilmesi istenmiştir. İşletmenin başarısını etkileyen bu maddeler şunlardır: Rakiplere göre; yöneticilerimiz, çalışanlarımız, bayilerimiz, müşterilerimiz, ürünlerimizin kalitesi, yenilik çalışmalarımız, işletmenin değişen koşullara uyumu ve işletmenin satışları. Hazırlanan 8 soruluk ölçeğin işletmede yapılan uygulaması sonucunda araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplar (1 seçenek 1 puan, ..., 5 seçenek 5 puan) değerlendirilmiştir. Yapılan işletme başarı düzeyi puanı değerlendirmesi sonucunda, işletmenin başarı puanı ortalaması 3.63 puan olarak hesaplanmıştır.

#### 5.3.1. İşletme Başarısı Ölçeğinin Güvenirliğı

Araştırmanın üç temel faktöründen biri olan, işletmenin başarı düzeyi ölçeğindeki soruların alfa güvenirlilik testi sonuçları aşağıda Tablo-10' da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Çalışanların Motivasyonu Cronbach Alfa Güvenirlilik Testi

Alfa Güvenirliliğı ( $\alpha$ )	Soru Sayısı (N)
0,768	8

Tablo-10’da görüldüğü gibi, işletmenin başarı düzeyi ölçeği ile ilgili Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır. % 77’lik bir güvenilirlik düzeyi, 0,70’lik güvenilirlik düzeyinin üzerinde bir değere sahip olduğundan, ölçeğimizi istatistikî olarak güvenilir kılmaktadır.

### 5.3.2. İşletme Başarı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi (Faktör Analizi)

Anket çalışmasında, temel araştırma faktöründen biri olan, işletmenin başarı düzeyi ölçeğinin, geçerliliği faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Faktör analizine geçmeden önce uygulama için seçilen örneklem sayısının yeterli olup olmadığını tespit etmek amacıyla Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmış, ilgili test sonuçları aşağıda Tablo-11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

KMO Örneklem Yeterlilik Testi		0,727
Bartlett Testi	X <sup>2</sup> : Ki-Kare	451,681
	Sd: Serbestlik derecesi	28
	p: Anlamlık düzeyi	0,000

Yukarıdaki Tablo-11’de görüldüğü gibi, örneklem uygunluğunu belirlemek amacıyla hesaplanan KMO değeri; 0,72 olarak bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapılması için önerilen en düşük değer olan; 0,60’dan büyük ve iyi bir değerdir. Bartlett Testi sonucu elde edilen Ki-Kare değeri; 451,681 sd;28, p=0.000 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, örneklem üzerinde faktör analizi yapabilmek için maddeler arasında yeterli korelasyonların olduğunu göstermektedir.

### 5.3.3. İşletmenin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Analizi

Aşağıdaki Tablo-12’de işletmenin başarı düzeyini etkileyen ve faktör analiziyle tespit edilen, 2 faktör ve bu 2 faktöre ait alt maddelerin, faktör yükleri verilmektedir. Ayrıca; bu tabloda işletmenin başarı düzeyi ölçeği ile ilgili 2 faktörün alfa güvenilirlik değerleri verilmiştir.

Tablo-12’de görüldüğü gibi, işletmenin başarı düzeyini etkileyen birinci faktörün yük değeri 0,832–0,626 arasında değişmektedir. Birinci faktörde yer alan maddelerin; “İşletmenin esnekliği ve satışları” başlığı altında toplandığı görülmektedir. Elde edilen, puanlar için hesaplanan alfa güvenilirlik değeri 0,77’dir.

İkinci faktörün yük değeri 0,782–0,653 arasındadır. Faktör 2’de yer alan 2.maddenin faktör yük değeri 0,50 değerinden küçük olduğu için analizden çıkarılmıştır. İkinci faktörde yer alan maddelerin; “Yöneticiler ve ürün kalitesi” başlığı altında toplandığı görülmektedir. Alfa güvenilirlik katsayısı %70’dir.

Elde edilen tüm bu verilerden, işletmenin başarısını etkileyen faktörlerin yükleriyle ilgili her bir faktör için hesaplanan tüm alfa güvenilirlik değerlerinin 0,70’den büyük olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçeğe ait alt boyutların içsel tutarlılığı olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, ölçümü yapılacak olan; işletme başarı düzeyinin büyük olasılıkla doğru ölçüldüğünü göstermektedir. Ayrıca; işletmenin başarı düzeyi analizi ile ilgili, soruların faktör yüklerinin faktör 2’de yer alan; rakiplerimize göre, çalışanlarımız maddesi (0,46) dışında tümünün 0,50’den büyük olduğu görülmektedir. Faktör 2’de yer alan, 2. madde 0,50’den küçük olduğu için analizden çıkarılmış, faktör yük değerleri 0,50 ve daha yüksek olan tüm yük değerleri ise analize alınmıştır. Bu amaçla; bu bölümün analizinde faktör yüklerinin 0,50’den büyük olma şartı yerine getirilmiştir.

Tablo 12. İşletmenin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Yükleri

D) İşletme başarısı ölçeği	Faktör Yükleri
Faktör 1: İşletmenin esnekliği ve satışları (Coronbah Alfa % 77)	
Rakiplerimize göre işletmemizin değişen koşullara uyumu	0,832
Rakiplerimize göre işletmemizin satışları	0,798
Rakiplerimize göre müşterilerimizin memnuniyeti	0,739
Rakiplerimize göre bayilerimiz	0,626
Faktör 2: Yöneticiler ve ürün kalitesi (Coronbah Alfa % 70)	
Rakiplerimize göre yöneticilerimiz	0,782
Rakiplerimize göre yenilik (ürün, hizmet) çalışmalarımız	0,780
Rakiplerimize göre ürünlerimizin kalitesi	0,653
Rakiplerimize göre çalışanlarımız	0,461

#### 5.4. Hipotezlerin (H) Değerlendirilmesi

**H1: Çalışanların motivasyonlarıyla işletmenin başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hipotez 1 kabul.**

Çalışanların motivasyonlarıyla, işletmenin başarısı arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda sigma;  $p < 0,01$  olarak belirlenmiş olup aralarında bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Pearson korelasyon katsayısının; 0,476 olması ise aralarında pozitif yönlü, zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna göre; işletme çalışanlarının motivasyonları arttıkça, işletmenin başarısının da artacağı söylenebilir.

**H2: Kısıtlar Teorisi'ne göre; çalışanlar tarafından belirlenen motivasyon kısıt faktörünün iyileştirilmesi, işletme başarısını olumlu yönde etkiler. Hipotez 2 kabul.**

Kısıt Teorisine göre; sistemin başarısını etkileyen, kısıt faktörünün ortadan kaldırılması, sistemi yani işletmeyi olumlu yönde etkiler. Bu teoriden yola çıkarak çalışanların motivasyonlarında bir kısıt oluşturan, kısıt faktörünün ortadan kaldırılmasının, işletme başarısına olacak etkisi ile ilgili, çalışanlara şu soru yöneltilmiştir; “Çoğunluk tarafından seçilecek olan ve bir kısıt oluşturan motivasyon isteği işletme yönetimince yerine getirilirse, işletmenin başarısı ne kadar artar?”. Bu soruya verilen cevapta: araştırmamıza katılan çalışanların; %89,5 gibi büyük bir çoğunluğu kısıtın ortadan kaldırılması ile işletmenin başarısının daha da artacağı yani olumlu yönde etkileneceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle; çalışanların motivasyonlarında bir kısıt oluşturan, ücretlerin yetersizliğini, gidermek için yapılacak bir iyileştirmenin, işletmenin başarısını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

#### 6. Sonuç ve Öneriler

İşletmelerin kâr elde etmesini, başarısını ve amacına ulaşmasını engelleyen; düşük talep, yetersiz kapasite, işletme politikaları ve motivasyonsuz çalışanlar gibi her faktör, Kısıtlar Teorisi'ne göre kısıt olarak tanımlanmaktadır. Kısıtlar Teorisi her sistemin en az bir kısıta sahip olduğunu ve kısıtların işletmelere gelişmek için fırsatlar sunduğunu kabul etmektedir. Bu bağlamda; insan davranışını etkileyen ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilen motivasyonun yetersizliği de çalışan insanları işletme amaçlarına yöneltilmede bir kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan matematiksel modele göre temel araştırma faktörleri için elde edilen sonuçlar şöyledir;

Çalışanların motivasyon düzeyi; 2,46 ile zayıf, işletme başarı düzeyi; 3,62 ile iyi'dir. Bu sonuçlardan; çalışanların motivasyon düzeyinin işletmenin başarısından daha düşük olduğu görülmektedir. Ancak düşük olan faktörde yaşanacak olumlu küçük değişimler, bu faktörü bir üst seviyeye yükseltecektir.

Tez çalışmasının amaçları ve varsayımları doğrultusunda elde edilen araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir;

1- Motivasyon düzeyine yönelik olumlu değerlendirme sonuçları şöyledir: araç, gereç ve ekipmanlar yeterli % 55,5, iş güvencesi yeterli %44, fiziksel koşullar yeterli % 38,5. Motivasyon düzeyine yönelik olumsuz değerlendirme sonuçları şöyledir; alınan ücret yetersiz % 80, takdir edilme yetersiz % 76,5 terfi ve yükselme imkânları yetersiz % 76'dır.

Motivasyon düzeyine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin düşük seviyelerde olduğu ve çalışanların motivasyonları ile ilgili sorunlar yaşandığı görülmektedir.

2- İşletmenin genel başarı durumunun değerlendirilebilmesinde en önemli bilgi kaynağı işletme çalışanlarının kendileridir. Bu sayede, işletmeyle ilgili birçok faktörün değerlendirilmesi yapılabilmektedir. Araştırmamıza katılan çalışanların işletmenin başarısına yönelik olumlu değerlendirme sonuçları şöyledir; işletmenin değişen koşullara uyumu iyi % 85, işletmenin satışları iyi % 73, bayilerimiz iyi % 69,5 müşterilerimizin memnuniyeti iyi % 68,5, çalışanlarımız iyi % 62 ürünlerimizin kalitesi iyi% 50,5, yenilik (ürün, hizmet) çalışmalarımız iyi % 38 yöneticilerimiz iyi % 33. İşletme başarısı düzeyine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde; çalışanların çalıştıkları işletmeyi genel olarak başarılı buldukları ancak, yöneticileri ve yenilik çalışmalarını başarılı bulmadıkları söylenebilir.

3- Motivasyonun işletmenin başarısına etkisine yönelik değerlendirme sonuçları şöyledir: katılımcıların %92,5 gibi büyük bir çoğunluğu, motivasyonun işletme başarısını fazla düzeyde etkilediği yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca; çalışanların motivasyonu ile işletmenin başarısı arasında ( $p < 0,01$ ) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

4- Kısıtlar Teorisi'ne göre; sistemin başarısını olumsuz etkileyen, kısıt faktörünün ortadan kaldırılması, sistemi yani işletmeyi olumlu yönde etkiler. Kısıt Teorisi uygulamasına yönelik değerlendirme sonuçları şöyledir; araştırmamıza katılan çalışanların; % 89,5 gibi bir çoğunluğu kısıtın ortadan kaldırılması ile işletmenin başarısının daha da artacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle; çalışanların motivasyonlarında bir kısıt oluşturan, ücret yetersizliğini gidermek için yapılacak bir iyileştirmenin işletmenin başarısını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Yapılan araştırmanın ileride yapılacak bu tür çalışmalara ve araştırmacılara yol gösterici özellikler taşıdığına inanılmaktadır. Yukarıda açıklanan sınırlılıklar ve çalışma boyunca ortaya çıkan bazı yeni sorular, ileride yapılacak çalışmalar için bir konu başlığı oluşturabilir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Bu uygulama büyük ölçekli PVC işletmelerinden sadece birinde yapılmıştır. Yapılacak diğer araştırmalarda, sadece küçük ölçekli ve orta ölçekli PVC işletmeleri üzerinde bir çalışma yapılabileceği gibi, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerden elde edilecek anket sonuçlarının karşılaştırmasına dayalı bir araştırma da gerçekleştirilebilir.
- Uygulama, sadece PVC üretimi sanayini kapsamaktadır. Bu yüzden makine, elektrik, elektronik ve gıda gibi sanayilerin olduğu sektörlerde de böyle bir araştırma yapılabilir.
- Bu çalışmada Kısıtlar Teorisi'ne göre, sanayi işletmelerinde çalışanların motivasyonu ve işletme başarısına etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda, Kısıtlar Teorisi'ne göre, çalışanlarla ilgili diğer faktörlerin analizi ve işletme başarısına etkisi başka bir araştırma konusu olabilir.
- İşletme çalışanlarına uygulanan anket formunda, işletmenin başarı faaliyetlerinin değerlendirilmesi için, literatür'den elde edilen bilgiler ışığında 8 faktör kullanılmıştır. Bu faktörler: rakiplere göre; yöneticiler, çalışanlar, bayiler, müşterilerin memnuniyeti, ürünlerin kalitesi, yenilik (ürün, hizmet) çalışmaları, işletmenin değişen koşullara uyumu (esneklik) ve işletmenin satışlarıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda; işletme başarısı faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek başka faktörler de araştırılabilir.
- Çalışmada; veri toplama yöntemi olarak yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, anket yönteminin yanı sıra, görüşme, gözlem, gibi diğer yöntemler kullanılarak, araştırma sonuçlarının doğruluğu kontrol edilebilir. Görüşme yöntemi gibi yöntemler aracılığıyla da elde edilen verilerin sonuçları daha ayrıntılı bir şekilde yorumlanabilir.
- Bu çalışmada; Motivasyon Kısıt faktörünün belirlenmesi ve iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiği yönünde başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bu bağlamda Kısıtlar Teorisi'yle, çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli kısıt faktörü maaş artışı olarak belirlenmiştir. Çalışma sonuçları, Kısıtlar Teorisi yaklaşımının, artan rekabet koşullarında işletmelere, sorunlarını çok daha çabuk ve doğru şekilde çözme imkânı sağladığını göstermiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda araştırmacılar; Kısıtlar Teorisi'ni, yoğun kullanım alanı olan "Faaliyet Tabanlı Muhasebe", "Tam Zamanında Üretim", "Hedef Maliyetleme" gibi yönetim muhasebesi konuları ile ilgili uygulamalardan başka, motivasyon gibi diğer araştırma konuları için de kullanabileceklerdir.

**Kaynakça**

- Ataay, İsmail D. (1988). İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara: Mess Eğitim Kitapları Dizisi: 19.
- Atıgan Fatma (2011). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, Orhan (2006). Güdüler ve Duygular, Davranış Bilimlerine giriş (5.Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını no: 1355, Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri.
- Bilen, Mürüvvet (1996). İnsan İlişkileri1, Ders Kitabı. Ankara: Ecem Yayıncılık.
- Bilişik, Murat T. ve Gençyılmaz, Güneş (2008). Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı İle Çok Kısıtlı Sistemlerde Optimum Ürün Karmasının Belirlenmesi ve Satılmaya Etkileri.8. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 24–25 Ekim, İstanbul.
- Büyükyılmaz, Ozan ve Gürkan, Serhan (2009). Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması: Kısıtlar Teorisi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 5. Sayı 9.
- Clements, Phil (1997). İş Yaşamında Olumlu Yaklaşım. (Çeviren: Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Eroğlu, Feyzullah (2000). Davranış Bilimleri (5.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eroğlu, Feyzullah (2006). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Fak. Yay. No: 41.
- Filiz, Atilla (2008). İnsan İlişkileri Yönetimi, Kazı Hikâyesi, Elektrik Dergisi, Aralık /Sayı 235.
- Filiz, Atilla (2008). Üretim Yönetiminde Verimlilik Sırları (1.Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Genç, Nurullah ve Demirdöğen, Osman (2000).Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş ( 2. Baskı). İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Gökçe, Orhan, Çukurçayır, Akif ve Afacan, Hakan (2006). Bilimsel Araştırma Teknikleri-Ders Notları. Konya: Dizgi Ofset.
- Karalar, Rıdvan A. (2000). İşletme Bilgisi Temel Ders Kitabı. Ankara: Genç Büro Basımevi.
- Kartal, Zuhul (2006). Kısıtlar Teorisi İle Senkronize Üretim Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kıncal, Gökçe B. (2007). Bir Bilimsel Makalenin Oluşturulma Sürecinde Kısıtlar Teorisi: FRT Uygulaması. Ege Akademik Bakış, Vol.7. No.1.
- Kızılçelik, Sezgin (1992). Sosyoloji Teorileri. Konya: Kuzucular Ofset.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaası.
- Sadullah, Ömer (1998). İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. İstanbul: Dönence Basım.
- Tekin, Mahmut (2008). Altı Sigma. Konya: Günay Ofset.
- Tezcan, Havva (2008).Üretim Akışında Darboğaz Teorisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaz, Pınar ( 2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Kitap.
- Tümer, Melih (1975). Yönetim ve Yönetici. İstanbul: Üçler Matbaası.
- Türko, Metin R. (1973). Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Üreten, Sevinç (1998). Üretim ve işlemler yönetimi stratejik kararlar ve karar modelleri. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüksel, Ahmet H. (1994). İkna ve Konuşma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak. Yayınları No: 41.
- Erkal, Buket (2006). Kişilik Psikolojisi ve Kişilik Kuramları. Davranış Bilimlerine giriş (5.Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını no: 1355. Eskişehir: Web-Ofset Tesisleri.