

## İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE GİZLİ MALİYET İLİŞKİSİNİN TESPİTİ: BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

**Ayşe ÇELİK**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansal Yönetim Bilim Dalı Doktora Öğrencisi, aysecelik0755@gmail.com, orcid: 0000 0003 0282 0558

**Vesile ÖMÜRBEK**

Prof.Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,  
[vesileömrubek@sdu.edu.tr](mailto:vesileömrubek@sdu.edu.tr), orcid: [0000-0001-8647-1708](https://orcid.org/0000-0001-8647-1708)

<sup>1</sup> Bu çalışma Ayşe Çelik'in "İşgörenlerin Motivasyonu ile Gizli Maliyet İlişkisinin Tespiti: Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeler Koordinasyon Birimince Prof. Dr. Vesile ÖMÜRBEK tarafından yürütülen SYL-2018-6782 numaralı "İşgörenlerin Motivasyonu ile Gizli Maliyet İlişkisinin Tespiti: Bir Uygulama" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi kapsamında desteklenmiştir.

## **İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE GİZLİ MALİYET İLİŞKİSİNİN TESPİTİ: BİR UYGULAMA**

### **ÖZET**

İşletmelerin faaliyetlerinde başarılı olması için; maliyetlerin düşük seviyede olması, çalışanların motivasyonu ve işe bağlılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyon eksikliğinden kaynaklanan işteki aksamalar ve olumsuzlukların ise işletmeye bir maliyeti vardır. Ancak oluşan bu maliyet tipi gözle görülebilecek ve hesaplara dökülebilecek yapıda olmadığından önemsenmemektedir. Bu çalışmada, Manavgat Side Bölgesi'nde bulunan bir otel zincirindeki 400 çalışan ana kütle olarak belirlenmiştir. Bu çalışanlardan 257 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışanların; motivasyon durumları, işteki aksaklıklar ve bu aksaklıkların maliyete etkisi hakkındaki görüşleri ile gizli maliyet ilişkisini belirleyebilmek için istatistiksel analiz tekniklerden; tanımlayıcı istatistikler, Tek Örneklem T Testi (One sample t test), Mann Whitney U Testi ve Kruskall Wallis Testi uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre: işletmede çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunun işteki verimlilik, performans gibi birçok faktörü etkileyerek iş kaybı, iş hataları, mesleki kaza, yaralanmalar ve aklen işte olmama gibi birçok durumu ortaya çıkardığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Çalışan Motivasyonu, Gizli Maliyet, Performans, Verimlilik*

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M12, M40, M54

## **DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' MOTIVATION AND HIDDEN COSTS: AN APPLICATION**

### **ABSTRACT**

For businesses to be successful in their activities; The costs should be low, the motivation of the employees and their commitment to the work should be high. Disruptions and negativities in the work caused by the lack of motivation of the employees have a cost to the business. However, this type of cost is ignored since it is not in a structure that can be seen and accounted for. In this study, 400 employees in a hotel chain in Manavgat Side Region were determined as the main mass. A questionnaire was applied to 257 of these employees. Employees; Statistical analysis techniques are used to determine the relationship between motivational situations, work disruptions and their views on the impact of these disruptions on costs, and hidden costs; descriptive statistics, One sample t test, Mann Whitney U Test and Kruskall Wallis Test were applied. According to the results obtained from the research: It has been seen that the motivation of the employees and managers in the enterprise affects many factors such as productivity and performance at work, resulting in many situations such as job loss, work errors, occupational accident, injuries and mental absence from work.

**Keywords:** *Employee Motivation, Hidden Cost, Performance, Efficiency*

**JEL Classification Codes:** M12, M40, M54

## **1. GİRİŞ**

Günümüz rekabet koşullarında rekabetçi güç olabilme avantajı sağlamak için gerekli unsurların en önemlilerinden birisi maliyetlerin minimize edilmesidir. Hesaplanabilen maliyetler kayıt altına alınabilir ancak sektörden sektöre farklılık gösteren işletmelerde bulunan gizli maliyetlerin tespiti zordur. Gizli maliyet olarak da adlandırılan görünmeyen maliyetler, işletmelere kısa vadede büyük çapta zarar vermese de uzun vadede kar kaybına sebep olabilmektedir. Maliyet yönetimini en iyi şekilde yaptığını düşünen işletmelerde bile sayısız gizli maliyet bulunabilmektedir. Bu kayıpları en aza indirebilmek için gizli maliyet bilgisine sahip olunması gerekmektedir. İş yerindeki çalışma koşulları, çalışma ortamı, çalışanlar ve yöneticiler de bir gizli maliyet unsuru olabilir. Bu unsurlardan biri olan çalışanların motivasyon durumları da gizli maliyetin tespiti amacıyla incelemek önem arz etmektedir. Durum tespiti yapılarak iyileştirme ve önleme çalışmaları yapılabilir. Ancak öncelikle durumun kabul edilmesi farkındalığa sahip olunması gerekmektedir.

İşletmenin en önemli yapı taşı olan insanın hedefleri doğrultusunda etkin yarar sağlaması için kayda değer yollardan biri çalışanların motive edilmesini sağlamaktır. Çalışanların motivasyonunun yüksek olması, gizli maliyetleri azaltıp işletmenin başarısını artırmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, değişen işletme yapıları ve artan rekabet koşullarında işletmenin yapıtaşlarından olan maliyetleri minimum seviyede tutmak adına gizli maliyetlerin önemini vurgulamaktır. Çalışmada, hizmet faaliyetinde bulunan otel işletmesi çalışanları seçilmiştir. Müşteri odaklı olan otel işletmesinin çalışanlarının iş yerindeki sosyal ve psikolojik durumlarını anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir. Bu veriler ışığında, SPSS programı ile analizler yapılmıştır.

## **2. ÇALIŞANLAR VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

İnsanlar bir şeyler yapmaya zorlanabilir ancak bir şey yapmak istemeye zorlanamaz, yapmak istemek için gerekli olan güç kişinin kendi içerisinde. Motivasyon içten gelen güç olarak belirtmektedir (Hagemann, 1997: 7). Motivasyon kavramı, hedefe yönelik davranışın başlatıldığı, harekete geçirildiği, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü bilişsel karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır (Buchanan ve Huczynski 2017: 283).

İş motivasyonu ise işin görülmesini sağlayan davranışı ortaya çıkaran ve bu davranışı şekillendiren iç ve dış güçler olmaktadır (Tetik ve Pala, 2009: 83). Motivasyonda üzerinde durulması gereken konu çalışanların davranışları ve bu davranışların nedenini bilmektir. Motivasyonun amacı çalışanların işte daha fazla aktif olmalarını sağlayacak istek ve arzularını doyurabilecek faktörleri tespit etmektir. Ancak güdülerin kaynağının tespiti zor olmaktadır. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını ve çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit ederek esnek bir motivasyon uygulamasına yer vermesi gerekmektedir (Durak, 1998: 19).

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, finansal kazanç, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı gibi birbirine bağlı unsurların temelinde, işletmenin çalışanları, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonları yer almaktadır. Çalışanların motivasyonunun olması çalışanların işini zevkle yapması, müşterileri güler yüzle ve samimiyetle karşılamaları dolaylı olarak da müşteri memnuniyetinin üst seviyeye çıkarılması anlamına gelmektedir. (İnce ve Gençay: 2017: 123).

Yönetici için de önemli olan, çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Kendini işletmenin bir parçası olarak gören ve işletmeyi seven çalışanlar oluşturmak yöneticilerin tutumuna bağlı olmaktadır. Çalışanların motivasyonu üst seviyeye ulaştığında, yöneticinin bunu korumak için çaba harcaması ve moral durumunu gözetmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için öncelikle çalışanları doğru ve güncel bilgilerle donatmak önem taşımaktadır. Çalışanların sadece yaptıkları işlere odaklanılmamalı ayrıca çalışanların kendi içsel durumları ile de ilgilenilmelidir (Kantar, 2008: 144). Çalışanın işinden tatmin olmaması çalışanın işe bağlılığını azaltmaktadır. Bu durumda çalışan işe karşı aidiyet duygusu oluşmadığında işi benimsemeyip işin ne ölçüde verimli sonuçlandığını önemsemeyebilir.

### **3. GİZLİ MALİYET**

Bu bölümde maliyetlerden görünmeyen maliyet olarak da bilinen gizli maliyet kavramı incelenecektir.

#### **3.1. Gizli Maliyetin Tanımı ve Önemi**

Kararların uygulanması sürecinde maliyet bilgisinin önemi büyüktür. İşletmelerin maliyet sistemlerinde “normalleşmiş ve tanınmış”, “bilinen ve kesin kuralları olan”, “kurallara göre analiz edilen yapı” gibi özellikler gösteren görünür maliyetler vardır. Görünen maliyetler bu noktada sistemde yer alan maliyetler olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler işletmenin sadece geçmiş maliyetleriyle değil gelecek ve görünmeyen maliyetleriyle de ilgilenmelidir. Gizli maliyetler sonuçlardan desteklenmektedir. Örneğin, üretim sürecindeki düşük kalite maliyetleri, kusurlu ürünlerin iade maliyetleri ve kontrol maliyetlerinin artmasıyla sonuçlanır. Aksaklıklar nedeniyle işletme bazı maliyetlere katlanır. Bu maliyetler ek bir çalışan maliyeti ya da maddi kaynak maliyeti olabilir. Buradan hareketle işletmeler normal faaliyeti dışında hesaplamalara dahil edilmeyen maliyetlere de katlanmak durumunda kalır (Taicu ve Roman, 2009: 1193). Gizli maliyetin tanımına bakıldığında, işletmelerin bilinen hesaplamalarının dışında kalan maliyetler, örgütlerin faaliyetleri esnasında maruz kalınan fakat öngörülemeyen veya son proje maliyetlerine katılmayan maliyetler olarak ifade edilmektedir (Yavan, 2013: 39). Gizli maliyet, işletmelerin maliyet sisteminde açıkça görünmeyen maliyetler olarak tanımlanmaktadır (Taicu ve Roman, 2009: 1193). Gizli maliyetlerin fark edilmediği yönüne vurgu yapan bir başka tanımda ise gizli maliyet, değer katmayan ve şirket içinde fark edilemeyen maliyetler, kötü maliyet olarak adlandırılmaktadır (Bayıksel, 2009). Ayrıca Wood (2012: 5) gizli maliyetin gizli fabrika olarak da adlandırılabileceğini belirtir. Gizli fabrikayı her işletmenin maruz kaldığı ve ortaya çıkarılmayı bekleyen kayıp bütün, gizli maliyeti ise bu kayıp bütünün parasal değeri olarak ifade edilmektedir (Kaygusuz, 2012: 23). Ayrıca gizli maliyet başarısız olan bir sürecin uygulanmasıyla katlanılan maliyetlerin tümü olarak ifade edilmiştir. Buna ek olarak faaliyetlerle ilgili maliyetlerin belli bir dereceye kadar ölçülmesi zordur bundan dolayı maliyetler çoğu zaman dikkate alınmamakta veya bildirilmemektedir (Alston, 2017: 134).

Gizli maliyet ile ilgili ilk çalışmalar kalite konusunda 1974 yılında ISEOR (Socia- Economic Institute of Firms and Organizations) tarafından başlamış ardından sanayi şirketlerinde, kar amacı gütmeyen hizmet şirketlerinde, farklı büyüklükteki kamu kuruluşlarında ve Fransa'da çeşitli sektörlerde kamu araştırmaları projesinde sayısız araştırma yapılmıştır (Savall vd., 2008: xxi). Yapılan araştırmalarda genellikle gizli maliyetin ölçülemez ve kontrol edilemez olduğu yönüne vurgu yapıldığı görülmektedir (EPA, 1995: 13; Savall vd., 2008: 30; Alston, 2017: 130). Gizli maliyetleri tahmin etmek için herhangi bir oran seçmek zordur. Bu nedenle her durum veya her şirket özelinde gizli maliyetleri incelemek gerekmektedir (Oxenburgh ve Marlow, 2005: 209).

Tüm bu bilgiler ışığında işletmelerin görünen maliyetlerinin yanı sıra gizli maliyetlerinin de olduğu söylenebilir. Gizli maliyeti, işletme içinde fark edilmesi zor, kesin kurallarla sınırlandırılıp, tanımlanamayan, hesaplamaların dışında kalan maliyetler olarak tanımlanabilir. Bir organizasyon içerisinde önemsenmeyen ve fark edilmesi zor boşluklardan dolayı oluşan aksaklıklar da gizli maliyetler olabilir. İşletmelerdeki çalışanlar tarafından gizli maliyetlerin, maliyet olarak görülmemesi de ilgi ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan bir gizli maliyetin varlığının göstergesi olabilir. Gizli maliyet bilgisinin tam olarak bilinmemesinin sorun teşkil ettiği söylenebilir.

Gizli maliyet farklı yerlerde ve farklı şekillerde görülebilir. Genel anlamda bazı çalışmalar tarafından ortaya konulmuş gizli maliyet kalemleriyle ilgili bilgilere aşağıdaki Tablo 1'de yer verilmektedir.

**Tablo 1.** Gizli Maliyetlerle İlgili Maliyet Kalemlerine İlişkin Bilgiler

Araştırmacılar	Gizli Maliyetlerle İlgili Maliyet Kalemleri	
<b>Chen ve Tang (1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verimlilik kaybı</li> <li>❖ Üretimi telafi etmek için fazla mesai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İtibar kaybı maliyetleri</li> <li>❖ Müşteri memnuniyetsizliği maliyetleri</li> </ul>
<b>Harry ve Schroeder (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geri teslim maliyeti</li> <li>❖ Kayıp müşteri sadakatinin fırsat maliyeti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Geçmişte düşük kalite nedeniyle kaybedilen satışlar</li> <li>❖ Daha uzun çevrim süreleri nedeniyle ekstra stok</li> </ul>
<b>Giakatis vd., (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Başarısızlığı önleme faaliyetleri ve ardışık kayıplar</li> <li>❖ Başarısızlığı değerlendirme faaliyetleri ve ardışık kayıplar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Üretim ekipmanının yetersizliği</li> <li>❖ Fazla Kalite</li> </ul>
<b>Han ve Lee (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tasarım değişiklikleri</li> <li>❖ Daha uzun çevrim süresi</li> <li>❖ İşletme maliyet artışı</li> <li>❖ Marka imajı hasarı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fazla kalite</li> <li>❖ Üretim planı değişikliği</li> <li>❖ Gelir azalması</li> </ul>
<b>Chen ve Yang (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İnsan kaynakları, ekipman ve zaman kaybı</li> <li>❖ Yetersiz kalite, teslimat, güvenilirlikten kaynaklanan maliyetler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Teslimat Problemleri</li> <li>❖ Siparişlerin Kaybolması</li> <li>❖ Pazar Payını Kaybetme</li> <li>❖ Azalan Kapasite</li> </ul>
<b>Alston (2017)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Keşif maliyeti</li> <li>❖ Başlangıç maliyeti (ekipman ve insanlar gibi ek kaynaklar)</li> <li>❖ Personel kaybı</li> <li>❖ Personelin yeni sürece yeniden katlanması</li> <li>❖ Personelin yeni sürece yeniden dahil edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verimlilik nedeniyle personelin yerinden edilmesi</li> <li>❖ İletişimin bozulması</li> <li>❖ Güven kaybı</li> <li>❖ Yeni politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi</li> </ul>
<b>Oxenburgh ve Marlow (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fazla mesai</li> <li>❖ Aşırı istihdam</li> <li>❖ Eğitim</li> <li>❖ Denetim</li> <li>❖ Personel değişim oranı</li> <li>❖ Garanti masrafları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Boşa geçen zaman</li> <li>❖ İş tekrarlama,</li> <li>❖ Kaybedilen üretim zamanı</li> <li>❖ Verimlilik azalışı</li> <li>❖ Bakım, ürün ve tesis hasarı</li> <li>❖ Ekipmanın aksama süresi</li> </ul>

**Kaynak:** Yang, 2008: 179.

Sistemdeki işleyiş eksikliğinden kaynaklanan kayıplar, eksik olanların yerine çalışanlara ödenen ek ücretler, aşırı enerji tüketimi, ek hizmetler, atıklar gizli maliyete örnek gösterilebilir (Taicu ve Roman, 2009: 2). Tablo 1’de gösterilen gizli maliyet kalemlerinin yalnız süreç iyileştirme girişimlerinin uygulama maliyetine dahil edilmediği ve çoğu zaman hesaba katılmadığı belirtilmiştir.

### 3.2. Gizli Maliyetin Göstergeleri

Gizli maliyet daha önce de ifade edildiği gibi somut olarak görülemeyen, ölçülemeyen ancak hissedilen maliyetlerdir. Gizli maliyet işletmelerde birçok sebeple ortaya çıkabilmekte ve yapılan işin verimlilik ve performansını etkilemek gibi birçok sonuca sebebiyet verdiği söylenebilmektedir. Gizli maliyetin göstergeleri; devamsızlık, endüstriyel yaralanma ve kazalar, kalite ve kalitesizlik maliyetleri, personel devri, işteyken işte olmama durumu olarak ele alınmıştır.

#### 3.2.1. Devamsızlık (Absenteeism)

Devamsızlık, çalışanların geçerli sebebi olmaksızın sık olarak işe gelmemesi olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2011: 120).

Devamsızlığın yol açtığı gizli maliyetlerin ortadan kaldırılması için bir çözüm olarak şirketteki koruma, temizlik veya nakliye gibi bazı hizmetlerin dış kaynaklardan karşılanması olabilir. Bu şekilde, dışsallaştırılmış faaliyette ortaya çıkan işlev bozukluklarının yarattığı gizli maliyetler diğer hizmet veren şirkete aktarılır. Yine de, dış kaynaklardan yararlanmanın kendi riskleri vardır ve şirket için başka gizli maliyetler oluşturur. Görünür maliyetler ve gizli maliyetlerin bir kısmı önemli ölçüde azalsa da şirketin dış kaynak sağlayan firmanın etkinliğini izlemesi ve bilgi maliyetleri için para ödemesi gerektiğinden, diğer gizli maliyetler görünebilir (Criveanu ve Taicu, 2013: 29).

### 3.2.2. Endüstriyel Yaralanma ve Kazalar

İşletmelerde kazaların gerçek maliyetleri belirlenememektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları dolayısıyla ortaya çıkan zararın büyüklüğü, işyerindeki yöneticilerin tehlikeleri belirlememesi ve önceden kontrol edilecek risklerin tespit edilememesi halinde belirsizlik ortaya çıkmaktadır (Özkılıç, 2005: 1).

İşçilere teşvik veya motivasyon eksikliği gibi faktörler kaza nedeni olan operatörlerin ihmâl edilmesine katkıda bulunmaktadır. Aşağıdaki Tablo 2' de endüstriyel kazaların maliyet parametrelerine yer verilmektedir.

**Tablo 2.** Endüstriyel Kazaların Maliyet Parametreleri Tablosu

ENDÜSTRİYEL KAZALARIN MALİYET PARAMATRELERİ			
Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler	Ödeme Maliyetleri	Ölçülemeyen Maliyetler
<b>1. Zarara Dönüşen Maliyet</b> *Ürün, Makine ve Teçhizatların Zarar Görmesi *Hasarın Giderilmesi İçin Harcanan Süre *Çalışma Alanını Eski Haline Getirme	<b>1. Kapasite Kaybı Maliyeti</b> *Üretimin Yavaşlaması veya Durması *Yaralı İşçilerin Tahliyesi	<b>1. İşçilik Maliyetleri</b> *Yeni Bir Çalışanın Bordrosu. *Yaralanan İşçinin Değiştirildiği Ay *Yaralanan İşçi Sayısı *Yaralanan İşçiye Verilen ödemeler (Para Cinsinden) *Sigorta İadesi.	<b>1. İtibari Maliyetler</b> *Şirketin İtibarının Zedelenmesi *Müşterilerin Rekabetçi Tedarikçilere Dönüşmesi
<b>2. Tıbbi Maliyet</b> *Tedavi Maliyetleri *Taburcu Olma Ücretleri *Kaza Yerindeki Tedavi Ücreti *Kaza Sonrası İşlevsizleşen Tıbbi Ekipman	<b>2. Müşteri Maliyetleri</b> Kazadan Kaynaklı Gecikmelerden Dolayı; *Müşterinin Sözleşmeyi İptal Etmesi *Müşterinin Düşük Fiyat Talebi		<b>2. Ahlaki Maliyetler</b> *İşçinin Moral ve Motivasyon Azalışı *İşin Gecikmesi *İşçi İkamesi Zorluğu *İşçilerin İş Yeri Tehlikesinden Dolayı Zam Talebi *Psikolojik ve Duygusal Maliyet Olduğu İçin Sayısal Tahmin Zorluğu
<b>3. Güvenlik Maliyeti</b> *Güvenlik İhlalinden Kaynaklı Kazalarda; *Para Cezası veya Talepler	<b>3. İşe Alım Maliyetleri</b> *İşe Alım *Eğitim İçin Harcanan Zaman *Yaralı İşçinin Yerine Ek İşçi Maliyeti		
<b>4. Sigorta Maliyetleri</b> *Prim Artışı *Devamsızlık İzni *Kazanın Ciddiyeti -Hastanede Geçirilen Gün Sayısı *Olası Davalar	<b>4. Çalışma Süresi</b> *İş Yöneticilerinin Kazayı araştırması		
	<b>5. Devam Eden Çalışma</b> *Envanter Büyümesiyle Artan Maliyet		
	<b>6. CEO Zaman Maliyeti</b> *Pahalı ve Yanlış Kullanılan Zaman *Satışların Azalışı		

**Kaynak:** Gavius vd., (2009) yaptığı çalışma araştırmacı tarafından tablolaştırılmıştır.

Tablodaki endüstriyel yaralanmaların maliyetlerine ilaveten insan maliyetleri de örneğin yaralanan işçinin ve çevresindekilerin (aile, arkadaşlar, iş arkadaşları ve toplumun diğer üyeleri) yaşam kalitesindeki olumsuz değişimin değeri de ilave edilebilmektedir (Lebeau ve Duguay, 2013: 19). Yaşam kalitesini tanımlamak zor bir kavramdır, ancak burada sağlığın, psikolojik refahın ve yaralanmadan kaynaklanan aile ve sosyal etkileşimlerin azalması anlamına gelir. Bazı açılardan, yaşam kalitesi kayıpları, hanehalkı ve diğer çalışma dışı zaman dağıtımındaki değişikliklerle örtüşmektedir. Fakat aynı zamanda, tüm faaliyet alanlarındaki sınırlamalardan kaynaklanan depresyon, öfke ve acı duyguları tarafından engellilere yüklenen yükü de kapsayacak şekilde bu âlemin ötesine geçerler (Weil, 2001: 432).

### **3.2.3. Kalite ve Kalitesizlik Maliyetleri**

Kalite maliyeti, kalitesiz mal üretimini önlemek için katlanılan maliyetler ve kalitesiz mal üretildiği için katlanmak zorunda kalınan maliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Kartal vd., 2004: 382; Gürsoy, 1999: 341).

Başarısızlık kalite maliyetleri, gözlenebilen ve gizli kalite maliyetleri olarak iki grupta incelenebilir (Chen ve Yang, 2002: 67-68):

- ❖ **Gözlenebilen kalite maliyetleri:** Gözlenebilir kalite maliyetleri bir kuruluşun muhasebe kayıtlarından elde edilebilir maliyetlerdir (Chen ve Yang, 2002: 67-68). Yani işletmelerin somut çıktığı elde edebildikleri diğer bir deyişle ölçülebilen, kaydedilen maliyetler olarak da ifade edilebilir.
- ❖ **Gizli Kalite maliyetleri:** Gizli maliyet, şirket hesaplarına yeterince kaydedilmeyen arıza maliyetlerini veya bulunamayan başarısızlık maliyetlerini belirtmek için kullanılmaktadır. Gizli maliyetler, kusurların bir sonucu olarak ek üretim maliyetleri veya malzeme işleme süresi ve hurdaya alınmış ve yeniden işlenmiş parçalar için stok alanları ek maliyetler olarak ortaya çıkabilir. Bazı araştırmacılar, gizli kalite maliyetlerinin görünür maliyetlerin üç katından fazla olduğunu tahmin etmektedirler. Kalite başarısızlıkları önemli gizli maliyettir. (Murumkar vd., 2017: 8).

Kalitesizlik maliyetleri, işletmede oluşabilecek hatalar ve yapılan çalışmaların başarısız olması durumunda ortaya çıkan, hem müşteriyi hem de firmayı etkileyen maliyetlerdir. Kalitesizlik maliyetlerine; firmanın kayıpları, zaman kaybı, kaynak kaybı, hurda, yeniden işleme, değiştirme, prestij kaybı, müşteri kayıpları, fonksiyonel yetersizlikten kaynaklanan iş kazası riski, para kaybı, güven kaybı örnek olarak verilebilir (Şale, 2004: 238).

### **3.2.4. Personel Devri**

Personel devri, çalışanların bir işletmede çalıştıktan sonra bu işletmedeki işlerinden ayrılmalarını ya da işletmedeki yönetim tarafından işten çıkarılmasını ifade etmektedir (Eren, 2010: 275).

İşletmeler açısından vasıflı çalışanları elde tutmak önemli bir sorun olmaktadır. Daha kârlı ve etkili organizasyonların başarısı, daha mutlu ve daha üretken çalışanlar ve daha memnun müşteriler anlamına gelmektedir. İşletmenin çalışanlarını kaybetmesi de maliyet oluşturmaktadır. Personel devrinin değeri; kaybedilen yetenekleri değiştirme maliyetinin, kaybedilen her çalışanın yıllık maaşının yüzde % 70 ile % 200'ü arasında değiştiği belirtilmiştir (Kaye ve Jordon, 2001: 6). Bir çalışan bir kuruluştan ayrıldığında üç tür maliyet ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, reklam, her yeni çalışmanı işe alma, mülakat ve eğitim için doğrudan değiştirme masrafları vardır. İkincisi, yeni çalışanın hızlanıncaya kadar verimliliğin düşük olması, kalan çalışanların iş yükü, morali ve verimliliği, müşteri memnuniyetini de etkileyen dolaylı maliyetler olmaktadır. Son olarak, her yeni işe alım için harcanan zaman ve enerji, diğer organizasyonel ihtiyaçlar için mevcut olmadığından kaybedilen fırsat maliyetleridir (Ghere ve York- Barr, 2007: 22; Kaye ve Jordon, 2001: 6). Buradan hareketle en iyi çalışmanı bulup, işe alıp eğitmek bir yatırımı temsil ettiği düşünülürse bu yatırımın en önemli getirisi, bu çalışanları kaybetmemektir (Kaye ve Jordon, 2001: 6).

### **3.2.5. İşteyken İşte Olmama Durumu (Presenteeism)**

Bir işletmede çalışanların işlerinin başında olmalarına rağmen, normalden daha düşük kapasitede çalışmaları ve yeterli performans göstermemeleri, işteyken işte olmama durumu (Presenteeism) olarak adlandırılmaktadır (Koopman, vd., 2002: 14). Önceden çalışanların işe gelmemesi veya geç gelmesi verimsizlik olarak düşünülse de günümüzde presenteeism işe devamsızlığa göre daha fazla verimsizliğe sebep olmaktadır (Çoban, 2015: 26). Hasta çalışırken kaç çalışanın işe katıldığı, hastalıklarına ilişkin ayrıntıları, kronik ve akut sağlık koşulları için hastalık başına üretkenlik kayıp saatlerinin kapsamı ve kronik sağlık koşulları nedeniyle çalışan başına yılda kaç saat kaybedildiğinin kayıtları tutulmadığı için bunlar gizli bir maliyettir (Quazi, 2013: 26).

İşteyken işte olmama halini işletmeler, işletmenin çalışanlarını üretkenlik karşılığı davranış türünü sürüklemesi olarak ele almaktadır (Karaeminoğulları, 2016: 505). Çalışanların gerekli olduğu halde

devamsızlık yapmama kaygısıyla iş yerinde bulunmaları performans açısından devamsızlıktan daha ağır sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu durum çalışanın iş kazalarına sebep olması veya uygun olmayan kararlar alması olarak örneklendirilebilir. İşletmedeki yöneticilerin çalışanları üzerinde yüksek performans için sürekli baskı kurulması da çalışanların isteyken işte olmama durumuna sebep olmaktadır. Çalışanların günü kurtarma çabası da işletme açısından zararlara sebep olabilmektedir. İsteyken işte olmama kavramı, çalışanların bir makineden ziyade duyguları bulunan canlılar oldukları ve işletme yöneticilerinin insani değerleri ölçüt olarak alınmasının önemli bir konu olduğunu vurgulamaktadır.

### **3.3. İşletme Performansında Gizli Maliyet**

ISESOR (Socia- Economic Institute of Firms and Organizations- Sosyo-Ekonomik Firma ve Kuruluşlar Enstitüsü) tarafından yürütülen araştırma çalışmaları, işlevsellik, gizli maliyetler ve işletmenin performansı arasındaki bağlantıları ortaya koymuştur (Savall vd., 2008: 7). Bu başlık altında gizli maliyetle performans ve işlevsizlik ilişkisi açıklanmaktadır.

#### **3.3.1. Performans ve Gizli Maliyet**

İşletmelerin performans ölçümü yapmaları, işlerin ne ölçüde etkin yapıldığı hakkında fikir verir. Performans ölçümü sırasında elde edilen verilerle işletmelerde problemlerin erken tanımlanması sağlanır. Aynı zamanda işletme faaliyetlerindeki beklenmeyen ve planlanmayan performans artışı, işletmede yönetimin farkında olması gereken bir şeylerin habercisi olmakta, oluşan gizli maliyet unsurlarını ortaya koyabilmektedir. İşletmelerde tüketici taleplerinin yeniden düzenlenmesi ve sınırlı kapasiteyle stratejik olarak yönetilmesi önemli gizli maliyet unsurlarını ortaya çıkartır (Sibson, 1994:57; Akt.: Yavan, 2013: 59).

Gizli maliyetler ve performans arasındaki ilişki; artan maliyet düşük performansı işaret ederken, düşük maliyet ise işletmenin performansının artmasını ifade eder. Gizli maliyetler sonuçlardan desteklenir. Üretim sürecindeki düşük kalite maliyeti, sonuç olarak kusurlu ürünlerin iade maliyeti veya kontrol maliyetlerinin artmasına sebep olur (Taicu ve Roman, 2009: 1193). Gizli performans, düşük verimliliğe ve böylece gizli maliyetlere yol açmaktadır (Conbere ve Heorhiadi, 2011: 7).

Maliyetler her işletmenin gündeminde ilk sırada yer almaktadır. Satışların azalması, hızla değişen müşteri istekleri, hammadde fiyatlarının artması bu durumu tetiklemektedir. İşletmelerin rekabet gücünü desteklemek için katlandıkları reklam, eğitim, pazarlama giderleri kaçınılmazdır. Fakat işletmelerin bu kalemlerde kısıntılara gitmekte ancak gizli maliyet faktörlerini dikkate alıp etkilerini en aza indirirlerse bu sıkıntılarla kolayca mücadele edebilirler. Bu tür maliyetleri dünyada fark edip etkilerinden kurtulan şirketler oldukça azdır. Örneğin Dünyada Nokia, Nucor, WakMart ve Zara bu alanda başarı sağlamış şirketlerdir. Türkiye’ de ise Efes Pilsen, Eti, Vestel ve Henkel gibi şirketler bu görünmeyen maliyetlerin etkisinden kurtulup rekabet avantajı sağlamışlardır (Bayıksel, 2009).

#### **3.3.2. İşlevsizlik ve Gizli Maliyet**

İşlevsizlik bir öğrenmeme halidir. Örgüt içinde ise kişilerin oluşan aksaklıklara çözüm üretmek yerine hatalarını görmezden gelerek olumlu sonuç beklentileridir. Çağdaş örgütsel yapılarda çalışanlara kendini ifade etme fırsatının verilmesiyle, örgütler öğrenen örgütler haline dönüştüklerinde ve çalışanların içsel motivasyonu sağlandığında işlevsizlikler azalacaktır. İşlevsizliklerin azalması, gizli maliyetleri önlemede önemli rol oynar. Yöneticilerin sorunları tespit etmek, çözüm seçeneklerini üst yöneticilere sunup denetimini geleneksel şekillerle yapması işlevsizliği ortadan kaldırmamakta ve işlevsizlik durumu, yöneticilerin tam ve güvenilir bilgiyi kullanıcılara uygun olarak sunmalarıyla düzeltilmektedir (Yüksel, 2017: 670-682).

İşletmelerde işlev bozukluklarının boyutlarını: uyum eğitimi, stratejik uygulama, çalışma koşulları, iletişim ve işbirliği koordinasyonu, zaman yönetimi, iş organizasyonu olarak altı gruba ayrılmıştır. Bu işlev bozuklukları görünmeyen maliyetlerle sonuçlanmaktadır (Savall vd., 2008: 30).

İşlevselliğin boyutları incelendiğinde işlevsizliğin aslında düşük performansa sebep olarak gizli maliyet göstergesi olabileceği ifade edilebilir. Gizli maliyet ve düşük performans, yapıların ve çalışanların davranışlarının ayarlanmamasının sonucu olan örgütsel işlev bozukluklarından kaynaklanmaktadır. Bu işlev bozukluklarında, yönetimin müşterileri ve çalışanları dikkatle dinlememesi



ve meydana gelen sorunların çözülmemesi sonucunda (Conbere ve Heorhiadi, 2011: 9) gizli maliyetlere sebep olmaktadır.

### **3.4. Gizli Maliyet Ve Motivasyon İlişkisi**

Genellikle işlevsizlik, örgütsel yapılar ve personel davranışlarının etkileşim eksikliğinden gizli maliyetlere neden olmaktadır. Bireysel, grup, baskı grubu ve kültürel kategori şeklinde sınıflandırılan davranışlar ile fiziksel, teknolojik, organizasyonel, demografik ve zihinsel olarak sınıflandırılan yapılar arasındaki etkileşim gizli maliyete neden olan faktörleri oluşturur (Vilar, vd.,2007).

İşsel motivasyon üzerine yapılan araştırmalar, farklı model önermektedir. Önemli oranda bir davranışın beklenen hedefler veya ödüller ile açıklanamayacağını, bunun yerine devam etmekte olan bir faaliyete doğrudan müdahaleye bağlı olarak ortaya çıkan hedefler ve ödüller açısından açıklanacağını belirtmektedir. Buradan, ödüllendirme gizli maliyetlerden biri olmakla birlikte, dışsal ödüllerin de gerçekte olduklarından daha yaygın ve güçlü olduğu görülmektedir. Ancak uzun vadede, ödüllendirme daha önemli olabilir, o zaman dışsal ödüller insanın şimdi ne yaptığını ve gelecekte neler yapabileceğini anlamak için önemlidir (Lepper ve Greene,2015: 206).

Çağdaş örgütsel yapılarda çalışanlara kendini ifade etme fırsatının verilmesiyle, örgütler öğrenen örgütler haline dönüştüklerinde ve çalışanların işsel motivasyonu sağlandığında işlevsizlikler azalacaktır. İşlevsizliklerin azalması ise gizli maliyetleri önlemede önemli rol oynamaktadır (Yüksel, 2017: 670-682).

## **4. İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU İLE GİZLİ MALİYET İLİŞKİSİNİN TESPİTİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu bölümünde, Manavgat Side bölgesinde bulunan bir otel zincirindeki çalışanların motivasyona etki eden durumlarının gizli maliyetle ilişkisinin tespiti amaçlanmıştır. Bu bölümde yapılan bu araştırmayla ilgili olarak araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, yöntemi, araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesi gibi konular bulunmaktadır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışanların; yöneticileri, iş arkadaşları ve kendi işsel motivasyonlarının artış ve azalışları açısından işletme maliyetlerine etkisini araştırmak ve bir otel işletmesinde çalışanların motivasyonlarına bağlı olarak gizli maliyetlerin göstergeleri ile ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Buna bağlı olarak, otel işletmesindeki çalışanların motivasyon durumlarına yönelik anket sorularının gizli maliyetle ilişkisi tespit edilerek değerlendirilmektedir. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçları şu şekildedir;

- ❖ Ankete katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- ❖ Çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkinin belirlenmesi,
- ❖ Çalışanların iş arkadaşları ile ilişkilerinin belirlenmesi,
- ❖ Çalışanların çalışma koşullarına yönelik düşüncelerinin belirlenmesi,
- ❖ Çalışanların işsel motivasyonlarına yönelik önermelere katılım düzeylerinin belirlenmesi,
- ❖ Çalışan motivasyonundaki gizli maliyetleri artıran ve azaltan sebeplerin belirlenmesidir.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Çalışmanın amacı, çalışanların motivasyonunun işletmenin gizli maliyetlerine etkisini belirlemektir. Bu bağlamda ilgili literatür ve benzer çalışmalar incelenerek işletme çalışanlarına yönelik bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırmada, Manavgat Side bölgesinde bulunan bir otel zincirindeki otel işletmelerinde çalışan 400 kişi ana kütle olarak belirlenmiştir. Bu çalışanlardan 257 kişiye anket uygulanabilmıştır. Buna bağlı olarak geri dönüş oranı % 64 olarak tespit edilmiştir. Anket soruları, çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları içermekte olup, çalışanların işteki aksaklıkların sebeplerinin tespiti ve bu aksaklıkların maliyetlere etkisi hakkındaki görüşlerini belirlemeye yöneliktir.

Gizli maliyet kavramının işletmeler ve çalışanlar tarafından yeterince bilinmediği düşünülerek, “gizli maliyet” söz öbeğine ankette açıkça yer verilememesi sınırlılık oluşturmuştur. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise; kullanılan veriler, elde edilen bulgular ve sonuçların çalışma yapılan otellere ait olması nedeniyle genelleme yapılamayacak olmasıdır. Anketlerin yapılması sırasında bazı çalışanların

okuma yazma bilmemesi kısıtlılık oluşturmuştur. Otelde vardiyalı sistem uygulandığı için her çalışana ulaşmak mümkün olmamıştır.

### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, istenilen verilerin objektif ve istatistiksel analize uygun olarak toplanabilmesi açısından veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi tercih edilmiştir. İlgili literatür taranıp çalışmaya uygun olabilecek anket formları incelenmiştir. İncelenen anket formları, çalışmaya uygun hale getirilerek, araştırmaya uygun sorular oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında Manavgat Side bölgesinde bulunan bir otel zincirinin 400 çalışanına elden ulaştırılmıştır ve 257 anket formu analize dâhil edilmiştir.

Toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Anket sonuçları öncelikle SPSS (Statistical Package for Social Sciences) veri tabanına girilerek elde edilen sonuçlar, Microsoft Word programında tablolar haline getirilmiştir.

Çalışmada kullanılan istatistiksel analiz tekniklerinden; tanımlayıcı istatistikler, Tek Örneklem T Testi (One sample t test), Mann Whitney U Testi ve Kruskall Wallis Testi uygulanmıştır. Çalışmada yapılan analizde ölçümün ne derecede tutarlı olduğunu Cronbach Alfa değeri göstermektedir. 0 ile 1 arasında bulunan bu değer (Kayış, 2014: 405);

- $0 \leq a < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq a < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0,60 \leq a < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq a < 1$  ise ölçek yüksek derece güvenilirdir.

**Tablo 3.** Cronbach's Alpha Değeri

Cronbach's Alfa değeri	Madde sayısı
0,928	55

Tablo 3'de görüldüğü gibi Cronbach's Alfa değeri 0,928 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre yapılan anket çalışmasının yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan ankette güvenilirlik düzeyini düşüren ve analiz dışı bırakılması gereken bir maddeye rastlanmamıştır.

### 4.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu kısımda; çalışanların demografik özelliklerinin değerlendirilmesi, çalışanların performans durumlarına göre değerlendirmeleri ve hipotez testleri yapılacaktır.

#### 4.4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, çalıştıkları birim, aylık gelirleri, ne zamandır işletmede çalıştıkları ve çalışanların yapısal özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur ve cevapları aşağıdaki Tablo 4'de gösterilerek detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

**Tablo 4.** Çalışanlara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Bilgiler	Sayı	Dağılım Yüzdesi (%)	
Cinsiyet	Kadın	108	42,0
	Erkek	149	58,0
Medeni Durum	Evli	127	49,4
	Bekâr	126	49,0
	Cevapsız	4	1,6
Yaş Dağılımları	17-27	92	35,8
	28-38	97	37,7
	39-49	57	22,2
	50 ve üzeri	6	2,3

	Cevapsız	5	1,9
<b>Öğrenim Durumu</b>	İlk öğretim	88	34,2
	Lise	115	44,7
	Ön lisans	28	10,9
	Lisans	19	7,4
	Lisansüstü	2	0,8
	Cevapsız	5	1,9
<b>İş Yerindeki Konum</b>	Mevsimlik	185	72,0
	Kadrolu	36	14,0
	Cevapsız	36	14,0
<b>Çalışılan Birim</b>	Mutfak	59	23,0
	Ön Büro	25	9,7
	Restoran- Bar	57	22,2
	Kat Hizmetleri	57	22,2
	İdari Hizmetler	11	4,3
	Diğer Hizmetler	39	15,1
	Cevapsız	9	3,5
<b>Aylık Gelir</b>	1000 TL' den Az	5	1,9
	1001-2000 TL	192	74,7
	2001-3000 TL	45	17,5
	3001-4000 TL	12	4,7
	4001 TL' den Fazla	2	0,8
	Cevapsız	1	0,4
<b>Çalışma Süresi</b>	0-6 ay	118	45,9
	7-12 ay	84	32,9
	13-24 ay	9	3,5
	25-36 ay	7	2,7
	37 ay ve üzeri	29	11,3
	Cevapsız	10	3,9
<b>Çalışanların Yapısal Özelliği</b>	Heyecanlı	68	26,5
	Sabırsız	42	16,3
	Stresli	27	10,5
	Agresif	20	7,8
	Diğer	94	36,6
	Cevapsız	6	2,3
<b>Toplam</b>		257	100,0

Tablo 4'da çalışmaya katılan çalışanların demografik özellikleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Cinsiyet dağılımına göre çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturmasına rağmen, kadın çalışanların oranı azımsanmayacak niteliktedir.
- Evli ve bekâr çalışanlar arasında dengeli bir dağılım söz konusudur.
- Çalışmaya katılan yaş grupları esas alınarak incelendiğinde; 28-38 yaş aralığında grubun %37,7 (97 kişi) oranla ilk sırada yer aldığı, görülmektedir.
- Çalışanların %78,9'u ilköğretim ve lise eğitimine sahiptir.
- Çalışanların kadro durumu tablosu incelendiğinde, %72'lik (185 kişi) oranını mevsimlik çalışanlar oluşturmakta, %14'ünü (36 kişi) ise kadrolu çalışanlar oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları birime göre dağılımlarında, ilk sırada %23,0 ile mutfak bulunmaktadır. En az çalışana sahip olan idari hizmetler ise 4,3 oranına sahiptir.
- 12 ay ve daha az süre çalışan kişiler %78,8'ini oluşturmaktadır.

#### 4.4.2. Ölçeğin Tanımlayıcı İstatistiklere Göre Değerlendirilmesi

Tablo 5’de, çalışanların düşüncesine göre, iş yerinde ortaya çıkan aksaklıklar için tamamlanmasına % 34,34 oranında olumsuz etkiye sahiptir. İş yerinde verimli çalışmayan kişilerin de toplam çalışanların ortalama %30,91’ini oluşturduğu görülmektedir. Bu durumda verimsiz çalışanların sorunlarını tespit edip sorunlarını gidermek işletme verimliliğini artıracaktır. Ayrıca iş yerinde meydana gelen aksaklıkların ortadan kaldırılması da verimliliği sağlayacaktır.

**Tablo 5.** Çalışanların İş Yerinde Verimsiz Çalışan Kişilerin Toplam Çalışana ve İş Yerinde Ortaya Çıkan Aksaklıkların İşin Tamamlanmasına Etki Eden Yüzdeler Dağılımının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama (%)	Standart Sapma
İş yerinde ortaya çıkan aksaklıklar için tamamlanmasına yüzdeler olarak etkisi	34,34	32,98
İş yerinde verimli çalışmayan kişiler, toplam çalışanın yüzde kaçını oluşturduğu	30,91	32,42

Tablo 6’da çalışanların, işteki aksaklıkların sebeplerine ilişkin yargılara katılma düzeyleri sunulmuştur.

**Tablo 6.** Çalışanların İşteki Gecikme/ Aksaklıkların Sebebine Yönelik Yargılara Katılma Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Gecikme ve Aksaklık Sebepleri	Ortalama	Standart Sapma
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar personel eksikliklerden kaynaklanmaktadır.	3,36	1,59
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kalifiye personel eksikliğinden kaynaklanmaktadır.	3,35	1,53
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar teknik yetersizliklerden kaynaklanmaktadır.	3,13	1,31
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kişisel problemlerden/ psikolojik etkenlerden kaynaklanmaktadır.	2,99	1,51
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar beklenmeyen sorunlardan kaynaklanmaktadır.	2,91	1,42

Çalışanların aksaklık sebepleri ile ilgili yargılara verdikleri cevaplarla işletmedeki aksaklıklara katılım durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Tablo 6’da çalışanların, işteki aksaklıklar ile ilgili yargılara katılma düzeyleri, verdikleri cevapların ortalamasına göre, aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Çalışmaya katkıda bulunan çalışanların, işletmedeki işte meydana gelen aksaklık sebebine ilişkin yargılar incelendiğinde, “Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar personel eksikliklerden kaynaklanmaktadır” ve “Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kalifiye personel eksikliğinden kaynaklanmaktadır” yargıları yapılan anket sonuçlarına göre katılım seviyesi en yüksek yargılar olarak belirlenmiştir. Bu ise personelin çok çalıştığını ve işe yetişemediğini göstermektedir. İyi bir personel yönetimi ile işletmenin verimliliği artırılabilir.
- “Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kişisel problemlerden/ psikolojik etkenlerden kaynaklanmaktadır” ve “Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar beklenmeyen sorunlardan kaynaklanmaktadır” yargıları ise ankete katılan meslek mensuplarına göre en düşük katılım oranına sahip yargılar olarak açıklanmaktadır.

Tablo 7’de otel işletmesinde çalışanların, işletmede maliyetlerine etki eden bazı faktörlere ilişkin yargılara katılma düzeyleri sunulmuştur.

**Tablo 7.** Çalışanların İşletme Maliyetlerine Etki Eden Faktörlere İlişkin Yargılara Katılma Düzeylerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İşletme Maliyetlerine Etki Eden Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
İşletmedeki çalışan hataları işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,41	1,42
İşletmedeki çalışanların motivasyonlarının düşük olması işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,32	1,38
İşletmedeki çalışanlar arasındaki uyumsuzluklar işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,29	1,38
İşletmedeki çalışanların kalifiye eleman olmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,24	1,47
İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasındaki uyumsuzluk işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,21	1,58
İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,21	1,42
İşletmede uygun olmayan çalışma koşulları işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,20	1,44
İşletmedeki gecikme/aksaklıklar ve beklenmeyen sorunlar işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,17	1,49
İşletmedeki hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,17	1,47

Tablo 7’de görüldüğü üzere, çalışanların işletmedeki maliyetleri artıran sebeplere katılım dereceleri birbirini yakın ortalamalarla takip etmektedir. “İşletmedeki hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır” ve “İşletmedeki gecikme/aksaklıklar ve beklenmeyen sorunlar işletme maliyetlerini artırmaktadır” (3,17) ifadesine, çalışanlar diğer önerme cümlelerine göre daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. “İşletmedeki çalışan hataları işletme maliyetlerini artırmaktadır” (3,41) ifadesine ise daha yüksek oranda katılım göstermişlerdir.

Genel olarak tabloya bakıldığında, çalışanlara sunulan maliyete etki eden her önerme cümlesine katılım 3,17 ve 3,41 arasında birbirlerine yakın ortalamalara sahiptir. Bu açıdan işletme maliyetlerine çalışanlar, yönetim tutumu, çalışma ortamı, beklenmeyen sorunlar etki etmektedir.

Çalışanların iş ve iş yeri koşullarına yönelik sunulan önerme cümlelerine katılım düzeyleri Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Çalışanların İş ve İş Yeri Koşullarına İlişkin Katılım Düzeylerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İş ve İş Yeri Koşullarına İlişkin Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
İş yeri koşullarının yetersizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	3,22	1,46
İşletmedeki fiziksel ortam (sıcaklık, uzaklık, gürültü vb.) hata yapmamı artırır.	3,19	1,38
İş yükümün ağır olması hata yapmama neden olur.	3,08	1,39
Mesleki kaza veya yaralanma riski verimliliğimi olumsuz etkiliyor.	3,07	1,34
İşimde sık sık yapılan hatalarla uğraşmak zorunda kalıyorum.	3,03	1,49
İşletmenin çalışanlara verdiği konaklama, yemekhane, güvenlik, ulaşım, sağlık hizmetleri yeterlidir.	2,98	1,61
Çalışırken kullanılacak araç gereçler yetersiz kalıyor	2,89	1,46
Görevim dışındaki işleri de yapıyorum.	2,82	1,58
İş güvenliğinin yetersizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	2,82	1,27

Ankete katılan çalışanlara göre, iş ve iş yeri koşullarına ilişkin yargılar incelendiğinde, “İş yeri koşullarının yetersizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor” ve “İşletmedeki fiziksel ortam (sıcaklık, uzaklık, gürültü vb.) hata yapmamı artırır”. yargıları yapılan test sonuçlarına göre katılım seviyesi en yüksek yargılar olarak belirlenmiştir. “Görevim dışındaki işleri de yapıyorum” ve “İş güvenliğinin yetersizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor” yargıları ise ankete katılan çalışanlara göre en düşük katılım oranına sahip yargılar olarak açıklanmaktadır. “İş güvenliğinin yetersizliği (2,82) ortalama ile, iş yeri koşullarının yetersizliğine göre (3,22) ortalama ile çalışanların motivasyonunu daha düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte “Mesleki kaza veya yaralanma riski verimliliğimi olumsuz etkiliyor” ifadesi (3,07) ortalamayla çalışanlar kısmen kaza ve yaralanma riski taşıdıklarını belirterek verimliliklerini olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

#### 4.4.3. Hipotez Testleri

Bu hipotezlerin analizinde Kruskal- Wallis testi uygulanmıştır. Kruskal- Wallis H Testi parametrik olmayan verilere sahip ikiden fazla grubun ölçümlerinin karşılaştırılarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Baş, 2013: 202).

Aşağıda çalışanlara sunulan yargılar açısından çalışanların yaşları, görev yerleri, aylık gelirleri arasında anlamlı bir farklılığın varlığı **Kruskal-Wallis H** testine göre test edilmiştir. Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizleri aşağıda yer almaktadır.

**H<sub>1</sub>:** “Çalışanların işteki gecikme ve aksaklıkların kişisel problemlerden kaynaklanmasına bakış açısı yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir” şeklinde oluşturulan hipotezin analiz sonuçları Tablo 9’de görülmektedir.

**Tablo 9.** Çalışanların İşteki Gecikme ve Aksaklıkların Kişisel Problemlerden Kaynaklanmasına Bakış Açısının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Yaş Aralığı	N	Mean Rank	K <sup>2</sup>	P	Sonuç
17-27 yaş	92	139,27	9,861	0,020<0,05	Kabul
28-38 yaş	97	128,77			
39-49 yaş	57	101,83			
50 ve Üzeri	6	128,25			

Tablo 9’da “**H<sub>1</sub>:** Çalışanların işteki gecikme ve aksaklıkların kişisel problemlerden kaynaklanmasına bakış açısının yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.” şeklinde oluşturulan hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kişisel problemlerden/psikolojik etkenlerden kaynaklanmaktadır yargısına, çalışanların yaş grupları bağlamında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (0,020<0,05). 17- 27 yaş grubunda yer alan çalışanlar işteki aksaklıkların kişisel problemlerden kaynaklanabileceğini diğer yaş gruplarına göre daha fazla katıldıklarını belirtmişlerdir.

**H<sub>2</sub>:** “Çalışanların görev yerlerine göre işletmede oluşan maliyetlere bakış açılarında farklılık bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan hipotezin analiz sonucu Tablo 10’da görülmektedir.

**Tablo 10.** İşletmede Oluşan Maliyetlerin Sebepleri İle Çalışanların Görevlerinin Karşılaştırılması

Görev	Mutfak		Ön Büro		Restoran-Bar		Kat Hizmetleri		İdari Hizmetler		Diğer Hizmetler		K <sup>2</sup>	P	Sonuç
	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank			
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kalifiye personel eksikliğinden kaynaklanmaktadır	58	129,71	26	87,67	57	112,66	57	124,60	10	149,45	39	148,91	15,364	0,009<0,05	Kabul
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar teknik yetersizliklerden kaynaklanmaktadır	58	126,72	26	89,31	57	117,46	57	124,54	10	139,85	39	147,77	11,988	0,035<0,05	Kabul
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kişisel problemlerden/psikolojik etkenlerden kaynaklanmaktadır	58	122,82	26	99,44	57	134,40	57	108,16	10	145,80	39	144,49	11,724	0,039<0,05	Kabul

Tablo 10’da “**H<sub>2</sub>:** Çalışanların görev yerlerine göre işletmede oluşan maliyetlere bakış açılarında farklılık bulunmaktadır.” şeklinde oluşturulan hipotezin kabul edildiği görülmektedir. “Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kalifiye personel eksikliğinden kaynaklanmaktadır” ve “Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kişisel problemlerden/psikolojik etkenlerden kaynaklanmaktadır” yargılarına idari hizmet çalışanları en yüksek düzeyde katılım sağlamıştır.

Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar teknik yetersizliklerden kaynaklanmaktadır yargısına ise diğer hizmetlerde çalışanlar en yüksek katılımı sağlamıştır.

**H<sub>3</sub>:** “Çalışanların görev yerlerine göre işletmedeki maliyet artırıcı unsurlara bakış açısında farklılık bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan hipotezin analiz sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11.** İşletmedeki Maliyeti Artıran Durumlar İle Çalışanların Görevlerinin Karşılaştırılması

Görev	Mutfak		Ön Büro		Restoran-Bar		Kat Hizmetleri		İdari Hizmetler		Diğer Hizmetler		K <sup>2</sup>	P	Sonuç
	Değer Sorular	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N			
İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır	5 8	122,8 0	2 6	108,6 5	5 7	110,5 0	5 7	120,7 0	1 0	145,0 5	3 9	155,1 7	12,28 2	0,03 2	Kabul < 0,05
İşletmede uygun olmayan çalışma koşulları işletme maliyetlerini artırmaktadır	5 8	120,1 7	2 6	100,9 2	5 7	108,4 4	5 7	128,4 7	1 0	170,0 0	3 9	149,4 9	15,76 2	0,00 8	Kabul < 0,05
İşletmedeki gecikme/ aksaklıklar ve beklenmeyen sorunlar işletme maliyetlerini artırmaktadır	5 8	111,2 7	2 6	97,37 6	5 7	126,9 9	5 7	124,3 9	1 0	144,3 5	3 9	150,5 3	12,38 6	0,03 0	Kabul < 0,05
İşletmedeki hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır	5 8	117,0 8	2 6	139,2 7	5 7	103,9 2	5 7	122,7 4	1 0	161,8 0	3 9	142,4 2	12,39 3	0,03 0	Kabul < 0,05

Tablo 11’de “**H<sub>3</sub>:** Çalışanların görev yerlerine göre işletmedeki maliyet artırıcı unsurlara bakış açısında farklılık bulunmaktadır.” şeklinde oluşturulan hipotezin kabul edildiği görülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde

“İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır” ve “İşletmedeki gecikme/aksaklıklar ve beklenmeyen sorunlar işletme maliyetlerini artırmaktadır” ifadelerine en yüksek düzeyde katılım diğer hizmet çalışanları tarafından sağlanmıştır.

“İşletmede uygun olmayan çalışma koşulları işletme maliyetlerini artırmaktadır” ve “İşletmedeki hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır” yargılarına en yüksek düzeyde katılımı idari hizmet çalışanları sağlamıştır.

Aşağıda çalışanlara sunulan anketlerdeki ifadelere katılım düzeyi ile çalışanların aylık gelirleri arasındaki ilişkinin tespiti yapılmıştır.

**H<sub>4</sub>:** “Çalışanların gelirlerine göre işletmedeki maliyet artırıcı unsurlara bakış açısında farklılık bulunmaktadır” şeklinde oluşturulan hipotezin analiz sonucu Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12.** İşletmede Maliyetleri Artıran Durumların Çalışanların Aylık Geliri ile Karşılaştırılması

Aylık Gelir	1000 TL’den Az		1001- 2000 TL		2001- 3000 TL		3001-4000 TL		4000 TL’den Fazla		K <sup>2</sup>	P	Sonuç
	Değerler Sorular	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N	Mean Rank	N			
İşletmedeki çalışanların motivasyonlarının düşük olması işletme maliyetlerini artırmaktadır	5	128,00	92	120,18	45	148,96	12	179,50	2	162,50	12,540	0,014< 0,05	Kabul
İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasındaki uyumsuzluk işletme	5	157,30	92	119,30	45	150,60	12	174,08	2	168,50	13,489	0,009< 0,05	Kabul



maliyetlerini artırmaktadır.														
İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır.	5	157,40	92	120,34	45	147,48	12	169,08	2	169,50	10,787	0,029<0,05	Kabul	

Tablo 12’de “**H<sub>4</sub>: Çalışanların gelirlerine göre işletmedeki maliyet artırıcı unsurlara bakış açısında farklılık bulunmaktadır.**” şeklinde oluşturulan hipotezin kabul edildiği görülmektedir.

“İşletmedeki çalışanların motivasyonlarının düşük olması işletme maliyetlerini artırmaktadır” ve “İşletmede yöneticiler ile çalışanlar arasındaki uyumsuzluk işletme maliyetlerini artırmaktadır” ifadelerine 3001- 4000 TL aralığında aylık gelire sahip olan çalışanlar tarafından en fazla katılım sağlanmıştır.

İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır yargısına 3001-4000 TL ve 4000 TL’den fazla aylık gelire sahip olan çalışanlar neredeyse birbirine eşit düzeyde en fazla katılımı sağlamışlardır.

İşletmede oluşan maliyetlerin sebeplerine yönelik oluşturulan önermeler Tablo 13’te detaylı olarak gösterilmektedir. Hipotezi test etmek amacıyla **tek örnek t testi** kullanılmıştır. Test değeri 0,05 olarak orta değer -2- alınmıştır.

**H<sub>5</sub>: İşletmede maliyeti artıran önemli sebepler bulunmaktadır.**

**Tablo 13.** Çalışanların İşletme Maliyetlerinin Sebeplerine İlişkin Önermelere Katılma Durumu

Maliyet Artıran Sebepler	Ortalama	Standart Sapma	T	P	Sonuç
İşletmedeki fiziksel ortam (sıcaklık, uzaklık, gürültü vb.) hata yapmamı artırır.	3,19	1,38	2,254	0,025<0,05	Kabul
Çalışma arkadaşlarımla aramdaki uyumsuzluk iş verimliliğini olumsuz etkiler.	3,19	1,48	2,142	0,033<0,05	Kabul
İşletmelerde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki uyumsuzluk işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,20	1,44	2,239	0,026<0,05	Kabul
İşletmedeki çalışan hataları işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,21	1,58	2,171	0,031<0,05	Kabul
İşletmede yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,21	1,42	2,367	0,019<0,05	Kabul
İş yeri koşullarının yetersizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	3,22	1,46	2,421	0,016<0,05	Kabul
İşletmedeki çalışanların kalifiye eleman olmaması işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,24	1,47	2,658	0,008<0,05	Kabul
İşletmedeki gecikme/aksaklıklar ve beklenmeyen sorunlar işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,29	1,38	3,479	0,001<0,05	Kabul
İşletmede uygun olmayan çalışma koşulları işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,32	1,38	3,749	0,000<0,05	Kabul
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar personel eksikliklerden kaynaklanmaktadır.	3,35	1,53	3,666	0,000<0,05	Kabul
Genellikle işteki gecikmeler/aksaklıklar kalifiye personel eksikliğinden kaynaklanmaktadır.	3,36	1,59	3,642	0,000<0,05	Kabul
Yaptığım işte birden fazla kişiyle birlikte çalışmam gerekir.	3,36	1,44	4,096	0,000<0,05	Kabul
İşletmedeki hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır.	3,41	1,42	4,639	0,000<0,05	Kabul

Tablo 13’e göre yapılan çalışmada, çalışanların işletmedeki maliyetlerin sebeplerine ilişkin değerlendirmesi aşağıdaki şekildedir:

- İşletmedeki hatalar ve çalışanların yaptığı hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır. Çalışanlar işletmede oluşan hataların maliyeti artırdığı düşüncesine katılım sağlamışlardır
- Çalışanlar işletmedeki maliyet artıran sebepler olarak, işletmede beklenmeyen sorunlardan, kalifiye personel eksikliğinden, personel sayısının yetersizliğinden, çalışanların birbirleri ve yönetimdeki kişiler ile arasındaki uyumsuzluk, uygun



olmayan çalışma koşulları işletmedeki çalışanların motivasyon durumlarını etkileyerek verimliliklerini düşürebilir, bu da işletme için maliyete sebep olur.

- Çalışanların yaptıkları işte birden fazla kişi ile çalışıyor olmalarına ve çalışma arkadaşlarıyla arasındaki uyumsuzluk iş verimliliğini olumsuz etkiler yargısına katılım sağlanmıştır. Buradan çalışanların birden fazla kişi ile çalışmaları birbirleri arasında uyum olmasını gerektirir. Uyumsuzluk oluşması durumunda çalışanların verimliliği azalır. Verimlilik azalışı ise işte gecikme ve aksaklığa sebep olarak maliyet oluşturur.
- İşletmedeki fiziksel ortamın yetersizliği çalışanın hata yapmasına sebep olarak iş yeri koşullarının yetersizliği motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucunda “İşletmede uygun olmayan çalışma koşulları işletme maliyetlerini artırmaktadır” yargısına dayanarak çalışma ortamının uygunsuzluğu işletmenin maliyetlerini artırır denilebilir.
- Çalışanlar, yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması ve çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki uyumsuzluk işletme maliyetlerini artırır düşüncesine katılım sağlamışlardır. İşletme içindeki bu tür sorunlar çalışanda şu şekilde etki edebilir. Örneğin, çalışanın işe gitmek istememesi, işe kendine adapte edememesi gibi sonuçlar doğurabilir.

## 5. SONUÇ

İşletmelerde çalışanlar ürün ve hizmetin tedarik edilmesinden müşterilere ulaştırılmasına kadar büyük katkı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanlar arasında koordinasyonlu olarak iyi ilişkiler kurulması, işletmenin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Çünkü çalışanlar arasındaki bu koordinasyon, hatanın azaltılıp faaliyetlerin doğru zamanda yapılmasının önünü açmaktadır. Ancak çalışanlar arasında bir bütünlük sağlanamadığı zamanlarda çalışanların yaşadıkları psikolojik sıkıntılar ve daha özelden ifade etmek gerekirse motivasyon düşüklükleri çalışanların verimliliğini ve performansını etkilemektedir. Bu durum da işletme açısından ve çalışanlar açısından öngörülemez performans düşüklükleri ve çalışan faaliyetlerinin etkinliğinde azalmalara sebebiyet verebilmektedir. Aynı zamanda işletmede beklenmeyen sorunlar, kalifiye personel eksikliği, personel sayısının yetersizliği, çalışanların birbirleri ve yönetimdeki kişiler ile arasındaki uyumsuzluk, uygun olmayan çalışma koşulları gibi sebepler de işletmedeki çalışanların motivasyon durumlarını etkileyerek verimliliklerini düşürebilmektedir. Ayrıca bu motivasyon düşüklükleri işletmelerde çoğu zaman fark edilememekte ve ölçülememekte ancak maliyetleri artırıcı yönde etkisi olmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların motivasyonu ve gizli maliyet ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışanların motivasyonlarının çeşitli sebeplerle düşük olmasının maliyetleri etkilediği düşünüldüğünde araştırmanın gizli maliyet ve motivasyon ilişkisini ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu çerçevede araştırma bulgularından hareketle elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Çalışanlar tarafından “İşletmedeki çalışanların motivasyonlarının düşük olması işletme maliyetlerini artırmaktadır” yargısına iyinin üzerinde katılım sağlanmıştır. Çalışanların bakış açısına göre motivasyon ve gizli maliyet ilişkisinin ters orantılı olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların iş yerinde ortaya çıkan aksaklıklara ilişkin bulguları değerlendirildiğinde, iş yerinde ortaya çıkan aksaklıklar işin tamamlanmasına % 34,34 oranında olumsuz etki etmektedir. Çalışanlar iş yerinde verimli çalışmayan kişilerin de toplam çalışanların %30,91’ini oluşturduğunu düşünmektedirler. Çalışanların bakış açısına göre, işletmedeki işte meydana gelen aksaklık sebeplerinin personel yetersizliği ve kalifiye personel eksikliğinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Çalışanlar işte oluşan aksaklıkların beklenmeyen sorunların, kişisel problemlerin ve psikolojik etkenlerin daha az etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların işletmedeki maliyetleri artıran sebeplere ilişkin bakış açıları incelendiğinde işletmedeki hatalar ve beklenmeyen sorunların maliyet artırmaya daha düşük katılım sağlarken işletmedeki çalışanların hatalarının maliyetleri daha çok artırdığını düşünmektedirler. Bu maliyet artıran durumların birbirine yakın ortalamalara sahip olmalarından dolayı işletme maliyetlerine çalışanların hataları, yönetimin tutumu, iş yeri ortamı ve beklenmedik sorunlar etki etmektedir.

Çalışanların iş yeri eğitimlerine yönelik düşüncelerine bakıldığında, iş yeri eğitimi iş hatalarını ve iş yerinde boşa geçen zamanı azalttığını düşünmektedirler. İş yükünün ağır olması hata yapmama neden olur yargısına en fazla katılım diğer hizmetlerde çalışanlar ve bu sırayı takip eden mutfak çalışanları olmuştur. İş güvenliğinin yetersizliği motivasyonumu olumsuz etkiliyor yargısına daha yüksek katılım sağlayan mutfak çalışanlarıdır.

Yapılan araştırmada çalışanların işteyken işte olmama durumlarına yönelik çalışanların fiziksel olarak iş yerinde olmaları ancak aklen iş yerinde olmamalarından ve kişisel sorunlarından dolayı iş yerindeki verimliliğine olumsuz etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Fiziksel olarak iş yerinde olmam ancak aklen işyerinde olmamam verimliliğimi olumsuz etkiliyor yargısına en fazla katılım idari personel tarafından sağlanmıştır. İdari personelin aklen iş yerinde olmaması yönetim bölümünde oluşabilecek bazı hataların işletmenin karlılığını ve tüm çalışanları etkileyerek verimsizliğe sebep olmaktadır. Çalışanların kişisel duygu durumlarını işletme içine taşımalarından dolayı gizli maliyet oluşturdukları söylenebilir.

İşletmedeki çalışanların motivasyonunun düşük olması ve işletmedeki çalışanlar arasındaki uyumsuzluk ve çalışanların yaptığı hatalar işletme maliyetlerini artırmaktadır yargılarına daha yüksek düzeyde katılım sağlanırken işletmedeki aksaklıkların sebebinin beklenmedik sorunlardan kaynaklanmasına ve işletmedeki hataların maliyetlere sebep olduğuna ise çalışanlar daha düşük düzeyde katılım sağlamışlardır. Buradan çalışanların yüksek düzeyde katılım gösterdiği yargılar çalışanların işletmedeki duygu durumları ve sosyal çalışma ortamları dolayısı ile motivasyonları ile ilişkili olup işletmenin maliyetlerine etki ettiğini göstermektedir. Çalışanların bu durumları gizli maliyet göstergelerinden işteyken işte olmama (Presenteeism) durumuyla karşılaşmış motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum da ölçülemediğinden gizli kalmaktadır.

Çalışanların iş ve iş yeri koşullarına ilişkin yargılar incelendiğinde çalışanların işletmedeki fiziksel ortamdan (sıcaklık, uzaklık, gürültü) gibi ortamlar da daha çok hata yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanlar iş güvenliğinin yetersiz olmasının iş yeri koşullarının yetersizliğine göre motivasyonlarını daha düşük düzeyde olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte çalışanların mesleki kaza ve yaralanma riski gibi durumlarla karşılaşma riski taşıdıklarını düşündüklerinde motivasyonlarının ve verimliliklerinin de buna bağlı olarak düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların yöneticisi ile olan ilişkisi ile ilgili durumlara katılım düzeyine ilişkin bulgular incelendiğinde çalışanların yöneticilerin tutumu ile ilgili, çalışanların işletmede kendilerini ilgilendiren kararlara katılma olanağı bulunduğu ve çalışanın görevleri ile ilgili bilgilendirmelerin doğru bir şekilde yöneticiler tarafından iletildiği saptanmıştır. Çalışanların, yönetimin denetlemeleri çok sık yapmasının hata yapmasına sebep olmadığını düşündüğü gibi yönetimin denetlemeleri yapmamasının da çalışanın hata yapmasında etkili olmadığını düşündükleri tespit edilmiştir. Bu nedenle iyi bir yönetim, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili ve performansını geliştirmesine dolayısıyla işletmenin maliyetlerine etki etmektedir.

Çalışmaya katılan çalışanların çalışma arkadaşları ile olan iş ilişkilerine yönelik yargıları incelendiğinde, çalışma anında karşılaştıkları güçlüklerde çalışma arkadaşlarına rahatlıkla başvurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yaptıkları işlerde grup halinde çalışmanın çalışanları daha çok motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların işletmedeki hataların sebeplerine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde çalışanlar işletmede oluşan hataların maliyeti artırdığı düşüncesine katılım sağlamışlardır. Çalışanların yaptıkları işte birden fazla kişi ile çalışıyor olmalarına ve çalışma arkadaşlarını ile aramdaki uyumsuzluk iş verimliliğimi olumsuz etkiler yargısına en fazla katılım sağlanmıştır. İşletmedeki fiziksel ortamın yetersizliği çalışanın hata yapmasına sebep olmaktadır. İş yeri koşullarının yetersizliği motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Çalışanlar, yönetimin performanslarına kötü etkilediğini, çalışma arkadaşlarını ve kendi performanslarının değerlendirilmediğini düşünmektedir. Bu nedenle iyi bir yönetim, çalışanların motivasyonu üzerinde etkili ve performansını geliştirmesine dolayısıyla işletmenin maliyetlerine etki etmektedir.

Genel anlamda bakıldığında işletmedeki hatalar ve kişisel problemlerden kaynaklı birçok sebebin çalışan motivasyonunu etkilediği ve bunla bağlantılı olarak da maliyetlerin arttığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar karşılaştıkları motivasyon düşüklüğünün maliyete sebep olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmede oluşan beklenmeyen sorunlar, sağlıksız çalışma koşulları, çalışma araç gereçlerinin yetersizliği, çalışanların kişisel problemleri, yönetimin karar almada yetersizliği ve adaletsiz davranışları, yapılan işlere müdahalenin çok olması ya da denetimlerin olmaması gibi nedenler çalışanları iş yapmamaya sevk etmektedir.

Çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre gizli maliyeti artıran durumlar; çalışan hataları, uygun olmayan/ yetersiz çalışma koşulları, beklenmedik sorunlar, kalifiye personel eksikliği, denetimlerin yapılmaması ya da çok sık denetim yapılması, düşük motivasyon, çalışan ve iş arkadaşları arasındaki uyumsuzluk, çalışan ve yönetici arasındaki uyumsuzluk, mesleki kaza ve yaralanma riski, kişisel sorunlar, aklen işte olmama durumu (presenteeism) olarak belirlenmiştir. Gizli maliyeti azaltan durumlar ise iş yeri eğitimi, işe uygun eleman, çalışanın memnuniyeti, yüksek motivasyon, yönetim ve çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler ve çalışan ve iş arkadaşları arasındaki olumlu ilişkiler olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın bulgularından hareketle verimsiz çalışanların sorunlarını tespit edip sorunlarını gidermek işletme verimliliğini artıracaktır. Ayrıca iş yerinde meydana gelen aksaklıkların ortadan kaldırılması da verimliliği sağlayarak gizli maliyetleri azaltacaktır.

## **KAYNAKÇA**

- ALSTON, F., (2017), *Lean Implementation: Applications and Hidden Costs*, Taylor Francis Group.
- BAŞ, T., (2013), *Anket*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAYIKSEL, Ş. Ö., (2009), *Kötü Maliyet Avcıları*, Erişim Tarihi: 10 Haziran 2018. <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/kotu-maliyet-avcilari>
- BUCHANAN, D. A., HUCZYNSKI A. A., (2017), *Organizational Behaviour*, Pearson, London.
- CHEN, Y.S., TANG, K., (1992), *A Pictorial Approach to Poor-Quality*, IEEE Transactions on Engineering Management, 39(2), 149–157.
- CHEN, C.C., YANG, C.C., (2002), *Cost-Effectiveness Based Performance Evaluation for Suppliers and Operations*, Quality Management Journal, 9(4), 59–73.
- CRIVEANU, M., ȚAICU, M. (2013). *Visible Costs And Hidden Costs In The Baking Industry*, Annals of the Constantin Brâncuși-University of Târgu Jiu-Economy Series, 2, 24-30.
- CONBERE, J., HEORHIADI, A. (2011). *Socio-Economic Approach To Management*, Od Practitioner, 43(1), 6-10.
- ÇOBAN, Ö., (2015), *Örgütlerde Presenteeism Sorunu, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- DURAK, İ., (1998), *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- EPA, (1995), *An Introduction to Environmental Accounting As A Business Management Tool: Environmental As A Business Management Tool: Key Concepts And Terms*, Office of Pollution Prevention and Toxics, Washington.
- EREN, E., (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayın, İstanbul.
- GAVIOUS, A., MIZRAHI, S., SHANI, Y., MINCHUK, Y. (2009), *The Costs Of Industrial Accidents For The Organization: Developing Methods And Tools For Evaluation And Cost-Benefit Analysis Of Investment In Safety*, Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 22(4), 434-438.

- GHERE, G., YORK-BARR, J., (2007), Paraprofessional Turnover and Retention in Inclusive Programs, Remedial and Special Education, 28(1), 21–32. DOI:10.1177/07419325070280010301.
- GIAKATIS, G., ENKAWA, T., WASHITANI, K., (2001), Hidden Quality Costs and the Distinction Between Quality Cost and Quality Loss, Total Quality Management, 12(2), 179–190.
- GÜRSOY, C., T., (1999), Yönetim ve Maliyet Muhasebesi, Beta Yayın, İstanbul.
- HAGEMANN, G., (1997), Motivasyon El Kitabı, (Çev: Göktuğ Aksan), Rota Yayın, İstanbul.
- HAN, C., LEE, Y.H., (2002), Intelligent Integrated Plant Operation System for Six Sigma, Annual Reviews in Control, 27–43.
- HARRY, M.J., SCHROEDER, R., (2000), Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations, New York.
- İNCE, C., GENÇAY, İ. C., (2017), İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma, Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi, 2(2), 112-126.
- KANTAR, H., (2008), İşletmede Motivasyon, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- KARAEMİNOĞULLARI, A. (2016). Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, Nobel Yayınları, Ankara.
- KARTAL, A., SEVİM, A., GÜNDÜZ, E., (2004), Maliyet Muhasebesi, (Ed: Kerim Banar), Anadolu Üniversitesi Yayın No:1425, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 808, Eskişehir.
- KAYE, B., JORDAN-EVANS, S., (2001), Retaining Key Employees, Public Management, 83(1), 6-11.
- KAYIŞ, A., (2019), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Ed.Şeref KALAYCI), 6. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti, Ankara.
- KAYGUSUZ, S., (2012), Gizli Fabrika ve Gizli Kalite Maliyetleri, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 8 (1), 17-35.
- KOOPMAN, C., Pelletier , K. R., Murray, J. F., Sharda , C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Bendel, T., (2002), Standford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, Journal of Occupational and Environmental Medicine, 44(1), 14-20.
- LEBEAU, M., DUGUAY, P., (2013), The Costs of Occupational Injuries A Review of the Literature, IIRSSST, Motreal.
- LEPPER, M. R., GREENE, D., (Eds.), (2015), The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation, Psychology Press.
- MURUMKAR, A., TELI, S.N., BHUSHI, U.M., DESHPANDE, A.S., (2017), Hidden Cost of Quality: A Review, Researchgate.
- OXENBURGH, M., MARLOW P., (2005), The Productivity Assessment Tool: Computer-Based Cost Benefit Analysis Model for the Economic Assessment of Occupational Health and Safety Interventions in the Workplace, Journal of Safety Research - ECON proceedings 36, 209 – 214.
- ÖZCAN, E. D., (2011), Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZKILIÇ, Ö., (2005), İş Sağlığı Ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, [http://egitim.druz.com.tr/upload/docs/26042012105841\\_vAq1THf-6-105841\\_risk-analizi-ozlem-ozkiliç-kitabi.pdf](http://egitim.druz.com.tr/upload/docs/26042012105841_vAq1THf-6-105841_risk-analizi-ozlem-ozkiliç-kitabi.pdf), Erişim Tarihi: 24.12.2019
- QUAZI, H., (2013), Presenteeism: The Invisible Cost to Organizations, Palgrave Macmillan.
- SAVALL, H., ZARDET, V., BONNET, M. (2008), Releasing the Untapped Potential of Enterprises Through Socio-economic Management, Geneva: International Labour Office, and Ecully, France.

- ŞALE, İ., (2004), ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim ve Sistemi ve Uygulamaları, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TAICU, M., ROMAN, A., (2009), The Importance of Knowing The Enterprise's Hidden Costs, 1192-1196, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=52732E2F15FE08061AABE1455038FACD?doi=10.1.1.623.1829&rep=rep1&type=pdf>.
- TETİK, D., PALA, T., (2009), Turizm İşletmelerinde Motivasyon, (Ed: Zeyyat Sabuncuoğlu), MKM yayınları, Bursa.
- VILLAR, A. M., SEVERIANO FILHO, C., DA SILVA, P. C. P., ADISSI, P. J. (2007), The Occurrence Of Hidden Costs In Service Operations: Insights Observed In A Public Company Controlled By The Government, 19th International Conference On Production Research.
- WEIL, D., (2001), Valuing The Economic Consequences Of Work Injury And Illness: A Comparison Of Methods And Findings, American Journal Of Industrial Medicine, 40(4), 418–437. DOI:10.1002/ajim.1114.
- WOOD, D. C., (2012), Principles of Quality Costs: Financial Measures for Strategic Implementation of Quality Management, ASQ Quality Press,
- YANG, C.C., (2008), Improving the Definition and Quantification of Quality Costs, Total Quality Management Business Excellence, 19(3), 175-191.
- YAVAN, Ö., (2013), Gizli Maliyetlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi Üzerine Yönelik Bir Araştırma, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Zonguldak.
- YÜKSEL, A.H., (2017), Örgütsel Süreçlerde İşlev Bozukluğunun İşlevsiz Momentum Ve Abilene Paradoksu Ekseninde Tahlili, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 24, 669-685.