

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU
ETKİLEYEN UNSURLAR: SAÜ, SEDAŞ ve SAKARYA
İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA

Enstitü Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU

EKİM-2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU
ETKİLEYEN UNSURLAR: SAÜ, SEDAŞ ve SAKARYA
İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA

Enstitü Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi

Bu tez 10/10/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA

10.10.2007

ÖNSÖZ

Kamuda çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: SAÜ, SEDAŞ ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği” konusu; günümüz kamu yönetiminde giderek önem kazanan motivasyonun, iş verimliliğinde artış sağlaması yönü ile üzerinde durulmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU’na teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA

10.10.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1:KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE MOTİVASYON TEORİLERİ	4
1.1. Motivasyon	4
1.2.Güdü	5
1.2.1.Bireyleri Motive Eden Güdüler.....	5
1.2.1.1.Bedensel Güdüler:	5
1.2.1.2.Sosyal Güdüler	6
1.2.1.3.Ruhsal Güdüler:	6
1.3.Moral:	6
1.4.İş Tatmini	7
1.5.Motivasyonun Genel Özellikleri	8
1.6.Motivasyon Süreci	10
1.6.1.İnsanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı	10
1.6.2.Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar.....	11
1.6.3.Hedefin elde edilmesi.....	11
1.7.Motivasyona Özendirici Araçlar	11
1.7.1.Ekonomik Araçlar	12
1.7.2.Psiko-Sosyal Araçlar.....	12
1.7.3.Örgütsel Araçlar	13
1.8.Motivasyon Teorileri.....	13
1.8.1.İnsan'ın Doğası Hakkında Görüşler	13
1.8.1.1.X ve Y Kuramları.....	13
1.8.2.Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı	15
1.9.Güdüleme Teorileri	16
1.9.1.Kapsam (İçerik) Teorileri.....	16

1.9.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	17
1.9.1.2.Herzberg'in İki Faktör Kuramı(Çift Etmen Kuramı)	20
1.9.1.3.Clayton Alderfer'in Vig Teorisi.....	21
1.9.1.4.McClelland'ın Başarı Kuramı	22
1.9.2.Süreç Teorileri.....	24
1.9.2.1.Victor Vroom' un Beklenti Kuramı	25
1.9.2.2.Porter ve Lawler' ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	26
1.9.2.3.Adams' in Eşitlik Kuramı	27
1.9.2.4.Skinner' ın Pekiştirme Kuramı	28
1.9.2.5.Locke'nin Amaç Modeli Teorisi.....	30
1.9.2.6.Teorilerin Ağırlık Noktası ve Katkısı	31
BÖLÜM 2:YÖNETİMDE MOTİVASYON	33
2.1.Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi	33
2.2.Örgütlerde Motivasyon Araçlarının Kullanılması	33
2.2.1.Ücret'in Rolü	34
2.2.2.Amaç Birliği.....	34
2.2.3.Sosyal Katılma	35
2.2.4.Yarışma ve Rekabet	35
2.2.5.Ekonomik Ödül	35
2.2.6.İş Paylaşımı	36
2.2.7.Part-Time Çalışma	36
2.2.8.Esnek Zaman Uygulaması.....	37
2.2.9.İş Genişletme.....	37
2.2.10.İş Zenginleştirme.....	38
2.3.Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	38
2.4.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi.....	40
2.5.Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri	42
2.6.Kamu Kurumlarının Yapısı ve İşleyişi Hakkında Motivasyon Bilgileri	42
2.7.Kamu Personelinin Motivasyonu	45
2.8.Motivasyon Düşüklüğünün Kuruma Etkisi	47
2.9. Motivasyon Araçlarına Yakından Bakış	48

2.9.1.Ücret.....	49
2.9.2.İş Güvenliği.....	50
2.9.3.Yapılmaya Değer İş.....	51
2.9.4.Statü Ve Saygınlık	52
2.9.5.Yükselme(Terfi).....	53
2.9.6.Katılım	54
2.9.7.Çalışma Ortamı	56
2.9.8.Sosyal Hak ve Olanaklar.....	58
2.9.9.Hedef Belirlemek	59
2.9.10.Takdir Etme Ve Ödüllendirme.....	59
2.9.11.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	61
2.9.12.Eğitmek Ve Yetiştirmek.....	61
2.9.13.Açık İletişim	62

BÖLÜM 3: KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU

ETKİLEYEN UNSURLAR: BİR YGULAMA	64
3.1.Araştırmanın Amacı	64
3.2.Araştırmanın Evreni	64
3.3.Araştırma Örneklemine Seçimi	64
3.4.Araştırmanın Sınırları	64
3.5.Veriler Toplama Süreci ve Yöntemi	65
3.6.Bulgular.....	65
3.7.Katılımcıların Niteliği.....	65
3.8.Örnek Kurumlarda Kullanılan Motivasyon Araçları	88
3.9.Örnek Kurumların Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması	88
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	90
KAYNAKÇA	94
EKLER.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	100

KISALTMALAR

- SAÜ** : Sakarya Üniversitesi
- SEDAŞ** : Sakarya Elektrik Dağıtım Şirketi
- TKY** : Türk Kamu Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı	66
Tablo 2. Örneklemin Medeni Durumu	66
Tablo 3. Örneklemin Eğitim Durumu	66
Tablo 4. Örneklemin Yaş dağılımı	67
Tablo 5. Örneklemin Kurumda Çalıştığı Yıl Dağılımı.....	67
Tablo 6. Örneklemin İş Konumu.....	67
Tablo 7. Örneklemin Aldığı Ücret	68
Tablo 8. Kurumsal Değerlendirmeler.....	69
Tablo 9. Psikolojik Değerlendirmeler	76
Tablo 10. Katılımcıların Kurumlarında Almış Oldukları Ücrete Göre Değerlendirme .	78
Tablo 11. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Adil Bir Ücret Dağılımı.....	79
Tablo 12. Katılımcıların Kurumlarında Almış Oldukları Ücrete Göre Özel Sektör Değerlendirmesi	80
Tablo 13. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Amirlerini Değerlendirme	81
Tablo 14. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine göre Amirlerini Değerlendirme	82
Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyetine Göre İş Güvenliği	83
Tablo 16. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Güvenliği.....	83
Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Psikolojik İş Tatmini	86
Tablo 18. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Psikolojik İş Tatmini	86
Tablo 19. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurum Memnuniyeti	87
Tablo 20. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Kurum Memnuniyeti	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyererşisi.....	18
Şekil 2: Esnek Zaman Uygulaması.....	37

Tezin Başlığı: Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar:SAÜ,SEDAŞ ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği.	
Tezin Yazarı : Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA	Danışman: Yrd.Doç. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU
Teslim Tarihi: 10.10.2007	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 100 (tez) + 2 (ekler)
Anabilim Dalı: Kamu Yönetimi	Bilim Dalı: Kamu Yönetimi
<p>Kamu personel yönetiminde önemli bir yer teşkil eden ve öncelikli olarak ele alınan konulardan birisi olan motivasyon, tez konusu olarak incelenmeye çalışılmıştır. Etkin bir motivasyon, çalışanların kuruma bağlılığını ve dolayısıyla kurumun verimlilik ve etkinliğini artırabilir. Bir kurumun verimliliğinde rol oynayan birçok faktörler vardır. Bunlar arasında kurumun çeşitli teknolojik ve yapısal unsurları sayılabilir. Ancak bunlar insan unsuru olmadan kendi başlarına kurumun verimliliğini sağlayamazlar. Neticede önemli olan kurumda insan unsurudur.</p> <p>Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde motivasyonla ilgili temel kavramlar izah edilerek motivasyonun anlamı çeşitli görüşler kapsamında sunulmuş ve insanlar üzerindeki öneminden bahsedilmiştir. Buna ek olarak insanın doğası ve buna bağlı olarak zamanla oluşturulmaya çalışılan motivasyon teorilerine değinilmiştir. İkinci bölümde motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkileri de anlatılarak yönetimdeki önemi vurgulanmış ve konu pekiştirilmiştir ve ayrıca bu bölümde kamu kesiminin yapısı ile motivasyon uygulamaları arasında bağlantı kurulup, motivasyonun kamuda uygulanma biçiminden bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Son bölümde de örnek üç kamu kurumu (ampirik bir çalışma ile) incelemeye alınarak motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: İnsan faktörü, Verimlilik, Motivasyon	

Title of the Thesis:The factors affecting the motivation of people working in public sector.SAÜ, SEDAŞ and Sakarya City Police Department Sample.

Author:Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA **Supervisor:**Assist.Prof. Dr. Ferruh TUZCUOĞLU

Date: 10.10.2007 **Number of pages:**Viii(pre text) +100 (main body) +2(appendices)

Department: Public Administration **Subfield:**Administration

Motivation, which is taking an important place in public personnel management and initially dealt matter is tried as dissertation subject. An effective motivation can increase the dependence of the staff in the company by means of this it can increase efficiency and effectiveness of the company. There are a lot of factors playing role in the efficiency of a company. Among these, several technological and structural factors can be considered. But these can't supply the company's efficiency without the factor a man on their own. So, thing which is important is the factor of a man in the company.

Study is composed of three chapters. In the first chapter, the meaning of the motivation is presented in several coverages and mentioned the importance on people by explaining basic concepts about motivation. Additionally, the nature of man and depending on this motivation theories which are tried to form in time are mentioned. In the second chapter, by explaining the effect of motivation on people, the importance of it in management is emphasized and the subject is confirmed and also it is given that, the information about application manner of motivation in public sector is tried to be given by forming a connection between the structure of civil department and application of motivation. In the last chapter, the effect of motivation on the staff is tried to be assigned by studying with three civil institution (with an empiric study).

Keywords: Human factor, Efficiency, Motivation

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Çalışanları verimsiz kılan, etkili ve verimli hizmet sunumunu engelleyen ve hizmetlerin de aksamasına neden olan iş tatminsizliği, çalışan personelin yeterince motive edilemediklerini ya da edilemediklerini göstermektedir. İmkân ve zaman sınırları içerisinde örnek olarak seçilen bazı kamu kurumlarında çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlar ve bu unsurlara bağlı olarak oluşan iş verimliliklerinin incelenmesi, bu tez çalışmasının amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Motivasyon kavramı kurumlar için giderek önem kazanmaya başlamıştır. Aynı zamanda kurumda çalışan kişilerin verimli ve başarılı olmaları açısından motivasyonun önemi yadsınamaz. Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Bir işyerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insana, insanın da ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir işe ihtiyacı vardır. Eğer çalışan, yapacağı işi ne kadar hoşnut olarak ve inanarak yaparsa yani iyi motive edilirse bu durumdan hem çalışan ihtiyaçlarını karşılama açısından hem de işyeri hedeflerine ulaşma yönünden o derece kazançlı çıkacaktır. İnsan cansız bir makine parçası değildir. Bir işyerinin elindeki teknik donanım ve araçlar ne kadar gelişmiş olursa olsun, işyeri ne kadar uzman ve nitelikli personele sahip olursa olsun, eğer bu personelin çalışma arzu, isteği ve heyecanı yoksa veya bunlar harekete geçirilemiyorsa, bunların işyerine gerekli ve yeterli katkıyı sağlamaları mümkün değildir. Eğer işletme ve kurumlar başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de çalışanların motivasyonu oluşturmaktadır.

Kamu kurumlarının da daha etkin ve verimli hale gelebilmesi için, çalışanların güdülendirilmesi, kişisel çabaların yönlendirilmesi ve davranış biçimlerini kurumsal amaçlara yönelik şekilde değiştirilmesi gerekmektedir. Bu yönde çalışanların psikolojik olarak işe yönlendirilmesi için bir takım motivasyon unsurlarının üzerinde durulmalıdır. Motivasyon, araştırma kapsamında ele alınan bazı kamu kurumlarında çalışanların performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmamızın önemi de imkânlar dâhilinde ve sınırlılıklar içerisinde örnek olarak ele alınan bazı kamu kurumlarında motivasyonlarını etkileyen unsurların neler olduğunu ortaya çıkarabilmeye çalışmamızdır.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmada Türk kamu yönetimi sisteminde çalışanların motivasyonel durumu ve bu durumu etkileyen unsurların neler olabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyonla ilgili temel kavramlar izah edilerek motivasyonun anlamı çeşitli görüşler kapsamında sunulmuş ve insanlar üzerindeki öneminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde insanın doğası ve buna bağlı olarak zamanla oluşturulmaya çalışılan motivasyon teorilerine değinilmiş, motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkileri de anlatılarak yönetimdeki önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, kamu kesiminin yapısı ile motivasyon uygulamaları arasında bağlantı kurulup, motivasyonun kamuda uygulanma biçiminden bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın asıl konusunu oluşturan kamu personelinin motivasyonunu etkileyen unsurlar bazı kamu kurumu personelinin görüşleri alınarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Üç bölümden oluşan çalışmada, ilk iki bölüm için "kaynak tarama"; üçüncü bölüm için ise "anket" yöntemi kullanılmıştır. Anket, "Beşli Likert Ölçeği" kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Sınırları

Çalışmamız 2006–2007 yılı içerisinde Sakarya ilinde faaliyet gösteren bir Yüksek Öğretim Kurumu olan Sakarya Üniversitesinin, Kamu İktisadi Teşebbüsü olan Sakarya Elektrik Dağıtım Şirketinin ve Merkezi İdarenin Taşra Teşkilatı olan Sakarya İl Emniyet Müdürlüğünün merkez binalarında çalışan memurları ve işçileri ile sınırlıdır.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1.Motivasyon

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca motivasyon bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. O halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1979:252).

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, İnsan İhtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir. Amaçlar ve güdüler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bireyin davranışlarına güdüleri yol çizer. Bireyin dışında kalan amalar ise, ona güdülerini doyurma olanağı sağlar. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir, insan motivasyonu, İnsanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir (Bingöl, 1997:258).

Motivasyon, çalışanları belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere istenilen davranışa sevk etmektir. Motivasyon, insanları doyuma ulaştırma sürecidir. İnsan davranışına güdüler yol çizer, insanın dışında kalan olaylar ise güdülerine dayanma imkânı sağlar. Motivasyon, insanın kendi amacını gerçekleştirebilmesi, kendisi için uygun bulunduğu şekilde yaşayabilmesi, özlemini duyduğu düzeyde bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir. Bu bakımdan hepimiz, hakkımız olduğuna İnanığımız bir durumun peşinden gider; kendimizle ilgili subjektif fikirleri, objektif gerçekler haline getirebilmek için sürekli olarak çaba harcarız. Veya çaba harcamamız sağlanır; bunun adı motivasyondur (Genç ve Demirdöğen, 1994:139).

1.2.Güdü

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar, canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:97). Güdü, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Başaran, 1992:31).

Güdüler, bir diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Buradan da anlaşılacağı gibi, her insanda iç istekler veya umutlar olabilir, böylece güdülerin sayısı artar. Bunlar farklı şiddetlerde ortaya çıktıkları gibi tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp, azalabilirler. Bazı hallerde güdülerin sırasının da değiştiğini görebiliriz. Bu gibi durumlarda, bir güdü geride bırakılarak onun ardından gelen başka birisi tatmin edilmektedir (Eren, 1979:255).Güdü, iradeniz doğrultusunda sizi bir tür eyleme götüren ve içinizden gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur. Şuurlu, yarı şuurlu ve hatta şuursuz bir şekilde olabilir. Motive etmek, güdünün ötesinde bir kavramdır. Çünkü işin içinde ikinci bir kişi veya kişiler vardır. Motive etmek, bir kişiye bir eylemi yapması için gerekli güdü ve dürtüleri sağlamak anlamına gelir. Böyle yaparak kişinin eylem veya davranışını başlatmış olursunuz. Diğer bir deyişle bu kişinin ilgi ve merakını eyleme dönüştürmesi için teşvik etmiş olursunuz (Adair, 2003:14-15).

1.2.1.Bireyleri Motive Eden Güdüler

Yaygın olarak kabul edilen İnanca göre, insanları harekete geçiren ve etkileye etmenler bedensel, sosyal ve ruhsal güdüler olarak üç grupta toplanır.

1.2.1.1.Bedensel Güdüler: Açlık, susuzluk ve cinsel dürtü gibi biyolojik ve fizyolojik güdülerdir. Örgütlerde bedensel gereksinimlerin tatmini için, çalışanlara adil ve yeterli ücret verilmesi, ücretlerin enflasyon düzeyinin üstünde artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma olanaklarının geliştirilmesi gereklidir.

1.2.1.2.Sosyal Güdüler: İnsanlarla birlikte olmak, bir gruba ait olmak, başkaları tarafından sevmek ve kabul edilmek, iş arkadaşları ve çevre edinmek, önemli işlerde ve yerlerde çalışmak, sosyal etkinliklere çağrılmak ve katılmak, sosyal güdülerdir. Örgütlerde, personele yönelik sosyal, kültürel, sportif, vb. etkinlikler düzenlenmesi, bu tür güdülerin tatmin edilmesini sağlar. Misyon ve vizyon kişiyi güdüleyen çekici bir güçtür.

1.2.1.3.Ruhsal Güdüler: Bireyleri ruhsal (manevi ve psikolojik) olarak güdüleyen faktörler, amaç ve hedefi olmak, başarı ve kazanç sağlamak, ilerlemek ve yükselmek, ödül almak, buluş {icat ve keşif) yapmak, mal/eşya (ev, araba, vb.) satın almak, kendine inanmak ve güvenmek, dürüst ve adil olmak, affetmek ve merhamet sahibi olmak, özgür ve özerk olmak, ihtiras sahibi olmak, meydan okumak, değişmek ve gelişmek, aldatmak ve ihanet etmek, zengin olmak, umutsuz ve çaresiz olmak, heyecan duymak, eğlenmek, kendini savunmak ve kanıtlamak,, okumak ve eğitim yapmak, olumlu düşünmek, denetlemek ve kontrol etmek, merak etmek, yardım etmek, iyilik etmek, hayır yapmak, iyi bir insan olmak, isim ve eser bırakmak, öldükten sonra iyi anılmaktır (Peker ve Aytürk, 2000:292).

1.3.Moral:

Morali birey açasından çalışma isteği, iyimserlik, huzur, kendine güven, çevreye uyum ve mutluluk ya da personelin işyerinde sağladığı doyumlardan doğan çalışma isteği olarak tanımlarken, grup açasından, grubun amaçlan için isteyerek çalışmak, çaba göstermek olarak tanımlanabilir (Sakarya, 2002:5).

Moral, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir. Yaygın bir tanıma göre moral, bir grup insanı bir amacın izlenmesi doğrultusunda sürekli ve uyumlu bir biçimde bir arada tutabilme kapasitesidir. Kısaca tanımlamak gerekirse moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir, diyebiliriz. Başka bir tanıma göre moral, birey ya da grubun içinde bulunduğu fiziksel ve ruhsal sağlık durumudur. Buna göre moral tek bir etmenin değil, birçok etmenin oluşturduğu bir sonuç olmaktadır. Bu anlamda morali oluşturan unsurlar ya da etmenler dört kümede toplanabilir. "Verimlilik", "işten sağlanan doyum", "mensup olma (ait olma) duygusu" ve "bağlılık duygusu".Moral herşeyden önce dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklik, yükselip alçalmalar gösterdiğinden, onu

yükseltmek için devamlı özen gereklidir. Bu nedenle her an beslenip desteklenmeye ihtiyacı olan bir duygudur (Genç ve Demirdöğen, 1994:139).

1.4.İş Tatmini

İş Tatmini, "işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk" şeklinde tanımlanabilir. Eğer işçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gururu onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir (Bingöl, 1996:266-267).

- a)Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- b) Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- c)Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- d)Tatmin üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- e)Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- g)Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- h)Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- ı)Tatmin, İşletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- i)Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- j)Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir

Örgüt içindeki diğer kaynakların kıt olması insan faktöründen azami ölçüde yararlanmayı gerektirir. İnsan faktörünün de verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, onun işine duyduğu hoşnutluğu arttırarak, işine motive etmekle sağlanır. Motive olmuş bir işgörenin örgütsel amaçlara ulaşma derecesi yükselir ve bu da sonuçta işletmenin

başarısını büyük ölçüde yükseltebilir. İş tatmini ile motivasyon arasında ikili bir ilişki vardır. Genellikle bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzulan ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda tatmin ortaya çıkar. Bireyin işten beklediği ödül ile elde ettiği ödülün karşılaştırılması da iş tatminini ortaya koyar. Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın karşılığı sonucu elde ettiği tatmin "dışsal tatmin" çalışma esnasında hissettiği tatmini ise "içsel tatmin" dir. Dışsal tatmini dışsal ödüller sağlarken, içsel tatmini de içsel ödüller sağlayacaktır. Tatmin olmuş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar hazırlanmış demektir. Aynı şekilde, motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Başka bir ifadeyle motivasyon tatmin yaratabilir. Sonuç olarak işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyonunu ve performansını yükseltir (Şimşek ve diğ., 2001:139).

1.5.Motivasyonun Genel Özellikleri:

Motivasyonun genel özellikleri olarak şunları belirtebiliriz. Öncelikle motivasyon doğrudan gözlemlenebilen bir şey değildir. Gözlenen durum bir davranış dizisi ve bunların sonuçlarıdır. Motivasyon, iş performansının ve davranışın, bireysel karakterler, görevler ve çevre tarafından nasıl etkilendiğinin sistematik analizinden elde edilen bilgilerle anlaşılmalı çalışılan bir kavramdır. Bundan başka motivasyon bireyin belirli bir özelliği de değildir. Daha durağan olan güdüler güdülemeden farklı bir kavramdır. Güdüleme yani motivasyon bir süreci ifade eder. Bu süreç, hem kişisel hem de durumsal faktörlerden etkilenen dinamik bir süreçtir. Örneğin, bir kişinin motivasyonunda sistemdeki değişimlerden ötürü artma ya da azalma gözlenebilir. Modern davranış bilimleri motivasyonu bir kişilik özelliği olarak görmemektedir. Yani bireyler motivasyonu düşük ya da yüksek olarak sınıflandırılmazlar. Bu durum sabit bir özellik değil çevresel koşullarla her an değişebilecek bir şeydir (Güney, 2001:27).

Motivasyon esas etkilerini davranışlarda gösterir. Bireyin neler yapmayı seçtiği ve amaçlarına ulaşmak için bu eylemi hangi yoğunlukta yaptığı, motivasyonu anlamak için önemlidir. Motivasyonun davranış ve performans üzerindeki farklı etkileri, motivasyonun iş ile olan ilişkisini anlamada aydınlatılması gereken bir diğer konudur. Bir iş yerinde motivasyondaki değişimler iş performansını etkileyebilir veya

etkilemeyebilir. Bu, iş performansının nasıl tanımlandığına bağlıdır. Çalışanın motivasyonunu artırarak iş performansını artırmayı amaçlayan bir motivasyon programı, eğer çalışanın yaptığı iş çalışanın görev başındaki çabasına önemli ölçüde bağlı değilse başarılı olamayacaktır (Güney, 2001:27).

Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Güdülerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir. Arzu ve ihtiyaçları yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. Bireyin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bu araçlar, onun aynı zamanda örgüt amaçlarını da benimsemesini ve bu uğurda faaliyetlerini yoğunlaştırmasını sağlar (Şimşek ve diğ., 2001:116).

Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır(negatif güdülenme). Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir. Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev, sevgi, korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız. İnsan davranışı gelişigüzeledir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır.

Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır. Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz. Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir (www.insankaynaklari.gokceada.com,2004).

1.6.Motivasyon Süreci

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Bu anlamda ihtiyaçlar ve teşvik unsurlarınca uyarılma; tutum ve davranış sergileme ve sonuçta tatmine ve verimliliğe ulaşmanın oluşturduğu bir motivasyon süreci gündeme gelmektedir.

Motivasyon sürecinde belli başlı üç safta vardır. Bunlar:

- İnsanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı,
- Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar,
- Hedefin elde edilmesi.

Bu safhalardan da anlaşıldığı gibi motivasyon iç uyarılma ile baslar, bu uyarılma organizmayı belli hedef doğrultusunda davranmaya sevkeder ve bu davranış sonucunda birey hedefe ulaşarak doyum elde eder (Şimşek, 1997:205; Eroğlu, 1996:245–246).

1.6.1.İnsanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı:

Bireyin gerek biyolojik dengesini, gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birinin ortadan kalkmasıyla birey, dengelenme çabasına düşer. Yoksunluğu çekilen biyolojik, psikolojik, toplumsal etmen sağlanamadıkça bireyin durumunda dengelenme olanaksızlaşır. Yoksunluğun oluşturduğu dengelenme çabası, bireyi gerilime düşürerek sağlığını tehlikeye atar. Böylece birey dengelenmeyi sağlayacak etmeni ya da etmenleri edinmeye gereksinim duyar.

1.6.2.Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar:

İhtiyacın doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir. Ortamın elverişli olmaması yüzünden doyurulamayan güdüler, bireyce bastırılarak kendine zarar vermeyecek düzeye indirilir. Bunların ne zaman, nerede, nasıl doyurulacağı pek kestirilemez. Yasaklanan bu güdüler doyurulmak için başka biçimlerde ortaya çıkabilir. Gereksinim elverişli ortam bulunduğu isteme dönüşür. İstem belirlendikçe, bireyin geriliminin kaynağı da belirlenmiş olur. Birey, istemi karşılamak için elverişli seçenekler aramaya başlar. Bu aşamada istemi karşılamak için seçilen seçeneğin sınanması yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, istemi karşılamada bireyi o oranda başarıya ulaştırır. Güdülenmenin oluşturduğu gerilim ne oranda yüksek ise, bireyin davranışlarında doyma da o oranda yüksek olur. Bu aşamada bireyden beklenen çaba, eylemleri süresince ona güç verecek gerekli güdülenmeyi sürdürebilmesidir.

1.6.3.Hedefin elde edilmesi:

Güdülenmenin son aşaması doyumla biter. Bu aşamada birey yeterli doyuma ulaştığında gerilimden kurtularak dengelenmeye geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığında, doyuma ulaşamadığında birey doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda birey, ya yeniden güdülenerek bu aşamalara yeniden başlar, ya isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Başaran, 1991:150).

1.7.Motivasyona Özendirici Araçlar

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur (Şimşek, 2001:117).Bu bağlamda Hanks, (1999:114) “Çalışanları neyin motive ettiği yönünde yapılan bir araştırmada hem yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımlarının birbirinden farklı oldukları ortaya çıkmıştır.” şeklinde görüş beyan etmiştir. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen Özendirici motivasyon araçları kendi arasında ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel araçlar olmak üzere üç sınıfa

ayrılabilir (Eren, 1993:367-374; Tikici, 1993:41-45; Sabuncuoğlu ve Tuz, 1985:108; Eren, 1998:413-421).

1.7.1.Ekonomik Araçlar

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İşgörenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

- a)Yüksek Gelir Elde Etme
- b)Ücret Artışı
- c)Primli Ücret Sisteminin Uygulanması.
- d)Kar'a Katılma.
- e)Ödüllandirme

1.7.2.Psiko-Sosyal Araçlar

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sora, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder (Baykal, 1978:29).

- a) Bağımsız Çalışabilme
- b) Kişisel Güç ve Yetki Sahibi Olma
- c)Sosyal Statüye Kavuşma

d)Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı

e)İlginç, yapılmaya değer ve toplumsal yarar sağlayacak bir iş

f)İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence

g)İşgörenlerin önerilerini dikkate almaya yönelik öneri değerlendirme komiteleri, kalite kontrol çemberleri gibi sistemlerin varlığı.

h)Sosyal uğraşlar, sosyal katılım ve çevreye uyum sağlama.

1.7.3.Örgütsel Araçlar

Örgütsel ve yönetsel araçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

a)Amaç Birliği:

c)İşgücü Planlaması

d)Yetki ve Sorumluluk Denkliği

e)İşe Bağlılık ve Kararlara Katılma

f)Etkin Bir İletişim Sisteminin Kurulması (Şimşek ve diğ., 2001:117-119).

1.8.Motivasyon Teorileri:

Motivasyonun gelişimi ile ilgili insanlık tarihi içerisinde zamanla çeşitli motivasyon teorileri oluşturulmuştur.Bu teorilerin en önemlilerine konumuz içerisinde yer verilecektir.

1.8.1.İnsan'ın Doğası Hakkında Görüşler:

İnsanın doğası ve nitelikleri hakkında birçok görüşler vardır. Biz burada Motivasyona İlişkin İnsan Doğası Hakkındaki Kuramsal Görüşlerde önemli özetlemelere gideceğiz.

1.8.1.1.X ve Y Kuramları

Douglas McGregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toparlamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu İki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır. Douglas McGregor, örgütleri inceleyerek, var olan durumu “X” (eski – kötü) ve olması gereken

durumu ise “Y” diye adlandırmak sureti ile “X - Y” teorisini geliştirmiştir. “Y” yaklaşımında insan, layık olduğu yeri almıştır. Mc Gregor’a göre idareciler çalışanların ne ile motive edilebileceklerini saptayabilirler. Ancak bunu yaparken alacakları kararların isabet derecesi, onların hareket noktalarını teşkil eden kabullerinin doğruluk derecesine bağlı olacaktır (Yiğenoğlu, 2007:25).

1.8.1.1.X Kuramına Göre İnsan’ın Doğası

- a) İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar.
- b) Bu nedenle, kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli ve gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
- c) Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.
- d) İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.
- e) Kişiler için önemli olan, örgütün amaçları değil bireysel çıkarlarıdır.

McGregor'a göre klasik yöneticiler insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, maddî isteklendirme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir (Şimşek, 1998:196).

Mc Gregor’a göre idareciler çalışanların ne ile motive edilebileceklerini saptayabilirler. Ancak bunu yaparken alacakları kararların isabet derecesi, onların hareket noktalarını teşkil eden kabullerinin doğruluk derecesine bağlı olacaktır. “X” teorisinin insan görüşünü kısaca belirtirsek şunları görürüz. Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçır. İnsanın bu işi sevmeme nedeni ile, insanların çoğu kurum amaçlarının elde edilmesinde yeterli gayreti göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır (Durmaz , 2002 :117).

1.8.1.1.2.Y Kuramına Göre İnsan’ın Doğası

- a) Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.
- b) Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.

- c) Kişinin amaçlarına yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.
- d) Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu zorla almak durumunda kalmayıp onu elde etmek ister.
- e) Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir (Şimşek, 1998:197).

“Y” teorisine göre, motivasyon, sorumluluk yüklenme isteği, gelişme potansiyeli, kurumun amaçları ile bütünleşme, bencil ihtiyaçlar (öz gerçekleştirme, kendini aşma) her insanda var olan özellikleridir. Sistemin görevi ve sorumluluğu zaten var olan bu niteliklerin tanınması ve geliştirilmesine ön ayak olmasıdır (Durmaz , 2002 : 118-119).

Yönetici İnsanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayarak, tek düze ve can sıkıcı İşler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve atlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani kısaca yönetici, onları klasikler gibi korkulma ve kontrol yöntemleriyle işe yönlendirmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı oluşturmaya çalışacaktır (Can, 2002:189).

1.8.2.Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı:

Chris Argyris insan gelişmesini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Ona göre insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, kısa zaman görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine aktif, bağımsız, uzun zaman görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek işbölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine tam anlamıyla zıt olduğunu söyler ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış geri zekâlıların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini

belirtir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri, insanlardan çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip, olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısa zaman görüşlü bireyler gibi çalışmalarını, birkaç işi yapma (akşama kadar vida sıkma) gibi bir İki ustalıklarını göstermelerini istemektedir. Bu istekler olgun İnsanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terketme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmakla sonuçlanacaktır. Argyris bu eksikliklerin giderilmesi için Mc Gregor'unkine benzer bazı önerilerde bulunur (Şimşek, 1998:197).

İnsan doğası hakkında anlattıklarımız yöneticinin güdüleme ve önderlik konularındaki yaklaşımlarına ışık tutucu niteliktedir. Bu nedenle insanın güdülenmesi ve önderlik hakkında çeşitli kavramları tartışırken göz önünde bulundurulması gerekir (Can, 2002:191).

1.9.Güdüleme Teorileri

Güdüleme hakkında psikologlarca birçok teori geliştirilmiştir. Ancak bu teorilerin hiçbiri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Her teori İnsan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır. İnsan davranışları bu teorilerin birisinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir. Ancak örgütte kişileri güdülendirmekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır. Amacımız bu modelleri anlatarak yöneticinin güdüleme hakkında kendi kavram ve modelini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Güdüleme teorilerini iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan İlki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışı yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kapsam (ya da içerik) teorileri; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç teorileridir.

1.9.1.Kapsam (İçerik) Teorileri

İçerik kuramları temelde insanları motive eden ihtiyaçları vurgulamaktadır. İnsanların her zaman için yemek, başarı ve para gibi temel ihtiyaçlarının olduğu inkar edilemez. Bu ihtiyaçlar da insanları, sözü geçen ihtiyaçları tatmin edebilmek için bazı davranışlara itmektedir. Buradaki önemli nokta ise yöneticilerin az sonra değinilecek kuramlardan

bazı çıkarımlar yaparak kontrolü altındaki çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve organizasyondaki ödül sistemlerini ona göre düzenlemesidir. İçerik kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır, içerik kuramlarına göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar. İçerik kuramları "statik" olarak nitelendirilirler; çünkü, bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki (geçmiş veya şimdiki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle içerik kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi insanları iş yerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidirler. İhtiyaç kuramları insanların tatmin etmek istedikleri bir takım fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları bulunduğunu ileri sürer. Güdüleme bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmek istemesinden doğan bir güçtür. Öyleyse, tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdüleyici değildir. En tanınmış ihtiyaç kuramları arasında Maslow'un ihtiyaçlar merdiveni kuramı, Herzber'in ikili etken kuramı ve Alderfer'in VİG ihtiyaçları kuramı yer alır (Yüksel, 2000:135).

1.9.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

Bireysel güdüleme konusunda en tanınmış kuram Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar kuramıdır. Bu kurama göre insan ihtiyaçları öncelik sırasına göre bir merdivenin basamakları gibi sıralanabilir. İhtiyaç, merdivenin ne kadar alt basamağında ise o kadar acil demektir. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olur. Halen tatmin olunmuş ihtiyaçlar ile otomatikman tatmin olunacağı düşünülen ihtiyaçlar güdüleyici olamazlar.

Genelde insanların ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede ihtiyaçlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Temel ihtiyaçlar arasında fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları yer alır. İkinci derece ihtiyaçlar ise sırasıyla sevgi ihtiyacı, saygı (ego-benlik) ihtiyacı ve kendini kanıtlama ihtiyacıdır, Bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi bir piramit şeklinde gösterilebilir. Tabloda bu ihtiyaçların karşılıklarında da iş yerinde güdüleme açısından nasıl etkili olabilecekleri gösterilmektedir.

Maslow'a göre insan "isteyen" bir hayvandır; insanın ihtiyaçlarından biri karşılandığında yerine bir yenisi doğar. Doğumdan ölüme kadar devam eden bu süreçte

insan ihtiyaçları önem sırasına göre basamaklar halinde dizilmiştirlerdir. En alt basamakta yer alan fakat en önemli olan ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Ekmek olmadığı zaman insan yalnızca ekmek için yaşar. Fakat insan düzenli bir şekilde ve yeterli ölçüde yiyecek bulabiliyorsa açlık önemli bir ihtiyaç olmaktan çıkar. Bu durum insanın dinlenmek, barınmak, korunmak gibi diğer fizyolojik ihtiyaçları için de geçerlidir (Yüksel, 2000:135-136).

İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. İşte Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi(basamak) içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır (Şekil 1-1).

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

MASLOW'UN GEREKSİNMELER HİYERARŞİSİ	GEREKSİNMELERİN ÖRGÜTCE KARŞILANMASI
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren işler, gelişme ve yükselme
SAYGINLIK Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş
SOSYAL Sevme, sevilme, ait olma, kimlik duygusu, kabul görme	Arkadaşca ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler
GÜVENLİK Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik
FİZYOLOJİK Yaşam gereksinimleri, yiyecek, hava, su, cinsellik	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak : Can ve diğ. (1995 :323)

Yazarın temel varsayımları şunlardır:

1. İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.

2. Bu İhtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.

3.- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Aç ayı oynamaz felsefesi ayıyı oynatmak için önce doyurmayı gerektiğini belirtir. Bu nedendir ki, gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet gibi kavramlar henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için pek anlam ifade etmez.

Yazara göre bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkânsızdır. Bu durumda yönetici bir üstteki ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Can ve diğ., 1995:324).

Maslow'un bu modeli çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Bunlar içinde en önemlisi bütün kişilerin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymanın zorluğudur. Bazı kişiler için saygınlık ihtiyaçları, örneğin, sosyal ihtiyaçlardan önce gelebilir. Ayrıca bunları birbirinden ayıracak kesin çizgiler koymak oldukça zordur. Son olarak tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı görüşü alt kademelerdeki ihtiyaçlar için geçerli olabilir ama aynı şeylerin üst kademeler için de geçerli olduğunu önermek kuşku doğurucu niteliktedir (Can ve diğ., 1995:324). Bu bağlamda (Bridwell, 1976:212-240 dan aktaran; Yüksel, 2000:138) “Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bu kadar yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni kuramın basit ve mantıklı oluşudur. Fakat araştırmalar ihtiyaçların beş basamakta değil, iki-üç basamakta toplandığını ve ihtiyaçların önem sırlamasının kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Ayrıca ihtiyaçların sıralanması ülkelere göre de değişebileceğinden, Maslow'un kuramı evrensel bir kuram sayılmamaktadır” şeklinde görüş beyan etmektedir.

1.9.1.1.1.Maslow'un Teorisinde Önemli Noktalar

a) “Tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici bir özelliği kalmaz” kuralını her ne kadar sağduyu ve tecrübeler desteklese de, Maslow'un hiyerarşisinde tatmin edilen herhangi bir ihtiyacın, bir üst ihtiyacı doğurarak sonraki asıl güdü haline gelmesi görüşünün ikna edici bir delili yoktur.

b) Fizyolojik ve emniyet esaslı ihtiyaçlarımız daha basittir. Bu ihtiyaçlarımızın tehdit altında olduğunu hissettiğimizde merdivenden hemen iner ve savunmaya geçeriz. İ ihtiyaçlar hiyerarşisinde daha yüksek ihtiyaçlar daha zayıftır; ama fark edilebilir şekilde daha insancıldır; bizi insan yapan ihtiyaçlardır. Aslında Maslow kendini gerçekleştirmeyi fizyolojik sağlık ve ideal insanlıkla eődeėer görmektedir.

c) İhtiyaçlar serbest ve basamak süreci olarak görülse de, Maslow daha yüksek düzeydeki ihtiyaçların, daha önceki düşük düzeydeki ihtiyaçların tam olarak tatmin edilmesiyle ortaya çıkmasının mümkün olabileceğini savunmuştur.

d) Birçok insanın istek ve hevesi; bağarı, tanınma veya tatmin duygularını karşılamak için gerekli olan daha temel ihtiyaçların dışında bir ihtiyaç sonucu doğabilir (Adair, 2003: 41-42).

1.9.1.2.Herzberg'in İki Faktör Kuramı(ift Etmen Kuramı)

Bu teori Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yaklaşımından sonra geliştirilen en önemli klasik teoridir. Herzberg Maslow'un kuramını geliştirmiş ve ift Faktör teorisi olarak isimlendirdiği tezini araştırmalarıyla desteklemeye çalışmıştır. Teori bir araştırma sonucunda gerçekleştirilmiştir. Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne lde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşılamaktaydı. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda, güdülemede Herzberg modeli diye bilinen "ift Faktör" kuramını geliőtirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin ktmsel olmasına yol açan ve iőtten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici teşvik edici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Bu etmenlerin yokluğu ise nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol amamaktadır (Eren , 1998 : 410).

Herzberg araştırma sonucunda bireylerin işyerlerindeki motivasyonlarını etkileyen deėiőkenlerle iőtten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını belirlemiőtir. Birinci grubu hijyen faktörleri, ikinci grubu ise motivasyon faktörleri olarak sınıflandırmıştır.

1.9.1.2.1.Hijyen Faktörleri:

Bunlar çevreye ilişkin ve işin dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörler başarılı olduğu takdirde çalışmada hiçbir tatmin yaratmayan faktörlerdir. Bunlar olduklarında iş tatmini artmaz, fakat var olmadıklarında iş tatminsizliği yaratır. Hijyen faktörleri ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve işin dışında kalan faktörler olarak sıralanabilir. Bu faktörleri genellikle organizasyonlar belirler.

1.9.1.2.2.Motivasyon Faktörleri:

Anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır, fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler işyerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır. Organizasyonun politikaları bu faktörler üzerinde oldukça etkilidir. Organizasyonlar istedikleri performansı belirlemekle bireylerin işteki performanslarının artmasını sağlayabilir (www.insankaynaklari.gokceada.com,2004). Bu bağlamda Adair (2003:59) “Temel olarak Herzberg ortaya iki iddia atmıştır. İlk olarak iş memnuniyeti üzerine yaptığı araştırmalarla, insanların aslında başarı, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek ihtiyaçlarla motive edildiği sonucuna ulaştığını söylemiştir. İkinci olarak da, sanayi ve ticaret alanlarında iş ortamını zenginleştirmek için uygulamalı bir programın ortaya konmasının, güdülerini kuvvetlendirerek iş memnuniyetini arttıran bir rol oynadığını ortaya koymuştur” şeklinde görüş beyan etmektedir.

1.9.1.3.Clayton Alderfer’in Vig Teorisi

Clayton Alderfer’in; Maslow’un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow’un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teoride üç kategori

ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Var olma ihtiyacı (V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve Gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan VİG Kuramı ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern çağa uyarlamıştır. ERG Yaklaşımı olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır (Koçel, 2001:516). Bu bağlamda Can (1994:161) "VİG Teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir" şeklinde görüş beyan etmektedir.

1.9.1.4.McClelland'ın Başarı Kuramı

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler:

- 1.Başarı ihtiyacı: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacı,
- 2.Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,
- 3.Bağlanma (İlişki Kurma) İhtiyacı: Yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacı.

Buna göre;

Başarı ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

1. Sürekli başarı ararlar,
2. Zor ama imkânsız olmayan amaçlar belirlerler,

3. İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler,
4. Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih ederler,
5. Başarılı olup olmadığına dair geribildirim almak isterler,
6. Rutin olmayan işleri tercih eder, uzun saatler çalışmayı severler,
7. Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymaz, yollarına devam ederler,
8. Kişisel ilişkileri bir kenara bırakıp yetenekli yardımcıları isterler.

Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

1. Diğer kişileri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
2. Lider olacak pozisyonlar arar, diğerleriyle yarışmayı severler,
3. İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
4. Mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler,
5. Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar.

İlişki Kurma İhtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

1. Sevmek sevilme, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler, toplum dışına itilmekten korkarlar,
2. Diğerleriyle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcarlar,
3. Zor zamanlarında kişileri teselli etmeye, onlara yardım etmeye her zaman hazırdırlar,
4. Çok candan, sıcak ve anlayışlı olmak onlar için önemlidir,
5. Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar (Güney, 2001:230–231).

McClelland yaptığı araştırmalarda, başarılı girişimcilerin, yöneticilerin, profesyonel kişilerin yüksek başarı ihtiyacıyla hareket ettiklerini saptamıştır. Araştırmacı başarı motivinin, başarısız olan grup ve üyelere öğretilmesi inancındadır; ona göre çalışanlar, düşünce yapılarını değiştirme ve başarı ihtiyacıyla hareket etme konusunda eğitilebilirler.

Bu teoriyle de kişileri üst düzeyde motive etmenin, onların ihtiyaçlarına uygun işler vererek mümkün olacağı sonucuna varılmaktadır (Güney, 2001:231).

1.9.2.Süreç Teorileri

İşletmelerde değişik görevler yapan ve en önemli üretim faktörü olan insanlar; gerek kendi kişisel yapılarının, aile ve arkadaş çevresinin ve gerekse içinde yaşadığı dış çevre faktörlerinin etkisi altında kalmakta, karar verirken ve davranışlarını belirlerken kendisini etkileyen bahse konu faktörlere göre durumunu değerlendirerek yaşantısını düzenlemekte,hedeflerini tespit etmekte ve onlara ulaşmak maksadıyla gayret göstermektedir. Süreç teorileri adı altında ifade edilen motivasyon teorileri; çalışanların hangi amaçlarla, nasıl motive edilebilecekleri konusu üzerinde durmaktadır (Başaran, 1991:151).

Süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlarlar. Başka bir deyişle, motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar

İnsanları nelerin güdülediğini açıklayan içerik teorilerinin aksine süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Süreç teorileri, iş durumlarına göre bireysel davranışlara dayanan zihinsel süreçlerle ilgilidirler. Bu teoriler güdülenmeyi kişilerin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri ile açıklarlar (Balcı, 1989:19).

Süreç teorileri güdülenme sürecinin nasıl çalıştığını inceler, süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler.Bu teorilerin ağırlık noktası bireyin hangi amaçlar tarafından güdülendikleri ile ilgilidir (Balcı, 1989:19).

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar

olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölge ve ülkelere göre değişen, kültürel ve sübjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Hodgetts, 1994:389'dan aktaran; Çiçek, 2005:37).

1.9.2.1.Victor Vroom' un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti teorisine göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom bu teoriye bağlı olarak örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirebilir. Bu varsayımlar şunlardır:

a) Davranışın ortaya çıkmasına neden olan etmenler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.

b) Her birey farklı amaç, arzu ve ihtiyaçlara sahiptir. Bu nedenle her bireyin arzuladığı ödüllere farklı olabilir.

c) Bireyler kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yaparlar (Balcı, 1989:20).

Teorinin temel kavramları şöyle sıralanabilir:

Beklenti Süreci: Çalışanın tercih ettiği bir davranış biçiminin kendisini birinci dereceden amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki sübjektif beklenti sürecidir. Örneğin bir işçi daha çok çaba sarf etmesi sonucunda daha yüksek bir üretim miktarına ulaşabilecektir.

Birinci Dereceden Amaç: Çalışanın, seçtiği davranış şeklini başarıyla uyguladığı takdirde gerçekleşeceğini umduğu bir amaçtır. Daha yüksek bir üretim sonucunda daha fazla gelir elde edilmesinin beklenmesi örnek olarak verilebilir.

İkinci Dereceden Amaç: Kişinin birinci dereceden amaca ulaşması sonucunda gerçekleşeceğini umduğu ikinci dereceden amaçtır. Örneğin çok çalışma sonucunda gelir düzeyi yükseleceği için, yeni bir müzik seti alma imkanı doğmasıdır (Balcı, 1989:20).

Bekleyiş modeli henüz gelişme evresindedir. Bu nedenle, güdüsel bir durumla ilgili her olayı tüm ayrıntılarıyla açıklayamaz. İşyerlerindeki personeli motive etme tekniklerine

direkt katkısı yoktur. Bununla beraber, motivasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştırdığı ve bu yönden insan kaynaklarının yönetiminin geliştirilmesine yardımcı olduğu için değeri büyüktür. Bekleyiş modelini çeşitli yönlerden sınamak için birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmından modeli destekleyici sonuçlar elde edilmiş; araştırmaların bir kısmı ise modeli destekleyici sonuçlar vermemiştir. Araştırma projeleri, genel olarak, modelin örgütlerdeki bazı güdüsel sorunları açıklamada yararlı olduğunu, ancak tümünü çözümleyemediğini göstermektedir. Model ancak kısmen tatmin edicidir, çünkü modelin içermediği bazı değişkenler vardır (Davis, 1982:78).

1.9.2.2.Porter ve Lawler' in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Beklenti modeli, daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla pekiştirilmiştir. Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir:

1. Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
2. Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
3. Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
4. Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
5. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
6. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Lyman Porter ve Edward Lawler'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden ilki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse göstereceği etkin performans göstermeyecektir (Balcı, 1989:22).

Diğeri ise kişinin kendisi için algıladığı rol olup bunlar kişiden beklenen davranış türleridir. Başka bir deyişle, çalışanın yetki ve sorumlulukları çizilmiş, tanımlanmış görevidir (Balcı, 1989:22).

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Balcı, 1989:23).

1.9.2.3.Adams' in Eşitlik Kuramı

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyonla ilgili Sosyal Karşılaştırma Kuramları arasında en popüler olanıdır. Sosyal Karşılaştırma Kuramları, bireylerin kendilerine, diğer bireyler ile karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşüncelerinde odaklanırlar. Başka bir ifade ile bu kuramda örgüt bireyi, sarfettiği gayret ve elde ettiği sonucu, aynı iş ortamındaki başkalarının elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Eşitlik Kuramı, insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alış-verişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görece dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar.

Eşitlik Kuramı, iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunlar girdiler ve çıktılardır. Bir çalışma ortamında girdiler; geçmişteki iş deneyimlerini, eğitimi ve işteki çaba düzeyini içerir. Sonuçlar veya çıktılar ise, bireyin değişimden edindikleridir. Sonuçlar, parasal anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri kapsamaktadır. Bir girdinin ya da çıktının değişim ilişkilerinin değerlendirilmesinde önemli etken olabilmesi için iki koşulun varlığı gerekmektedir. Öncelikle, bir girdinin ya da sonucun varlığı taraflardan biri ya da ikisi tarafından tanınmalıdır. İkinci olarak, girdi ya da çıktı değişimle ilgili veya değişime marjinal fayda sağlayıcı olarak ele alınabilmelidir. Bireyin çıktılarının girdilerine oranı; diğer bireylerin çıktılarının girdilerine oranına eşit ise, hissedilen eşitlik durumu gerçekleşebilmektedir (Şimşek ve diğ., 2001:134).

Eşitlik Kuramı, Örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin davranışları ile ilgili planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir. Paranın çalışanların açıkça görüp ölçümleyebildikleri bir ödül türü ve eşitlik değerlemelerinde odak noktası olması nedeniyle; eşitlik kuramı, parasal

ödüllere ve bu ödüllerin dağıtılış biçimlerine önem vermektedir (Şimşek ve diğ., 2001:135).

1.9.2.4.Skinner' ın Pekiştirme Kuramı

Ünlü davranış bilimci B,F, Skinner, İnsan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal (çevresel) faktörlere bağlamış ve hayvanlarla gerçekleştirdiği deneylerin sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisi'ni geliştirmiştir. "Ödüllendirilen davranış tekrarlanır" kuralına dayanan teoriyi daha iyi açıklayabilmek için "edimsel davranış" ve "pekiştireç" kavramlarının tanımını yapmak anlamlı olacaktır. Organizma bazen öyle davranışlar sergiler ki, davranışın doğal uyarıcısını göstermek hemen hemen imkânsızdır. Örneğin odaya konulan bir köpek kalkar, gezer, esner, kaşınır vb. pek çok davranışta bulunur. Bu gibi durumlarda, davranışların her birinin altında yatan ayrı ayrı uyarıcıları bulmak oldukça zordur. Bu tür davranışlara psikolojide edimsel davranış adı verilir. "Edim" kelimesiyle canlının çevresi üzerinde bir işlemde bulunduğu kastedilir.

Edimsel koşullandırmada, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek Skinner'in teorisinin temelini oluşturur. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır, aksi halde terk edilir şeklindeki etki yasasından hareketle, belirgin bir ödüle ulaşan edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma olasılığı artar. Teoriye göre pekiştireçler dört tanedir:

Olumlu Pekiştireçler: Olumlu pekiştireçler verildiği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar. Olumlu pekiştireçler. Ödülle eş anlamlı olarak kullanılabilir ve kişinin ihtiyaçlarına göre, para, statü, övgü gibi şeyler olabilirler.

Olumsuz Pekiştireçler: Olumsuz pekiştireçler ortadan kaldırıldığı ya da verilmediği zaman istenilen davranışın ortaya çıkma olasılığı artar. Örneğin amirinin hoşnutsuzluğunu (olumsuz pekiştireç) istemeyen bir kişi, bu durumla karşılaşmamak için çok çalışacaktır (istenilen davranış). Ya da gürültülü bir ortamda (olumsuz pekiştireç) çalışan kişi, gürültüden kurtulmak için kulaklık takacaktır (istenilen davranış).

Cezalandırma: Ceza, olumsuz pekiştireçten farklı bir kavramdır. Ceza, istenmeyen davranış gerçekleştirildiğinde verilir; olumsuz pekiştireç ise istenen davranış

gerçekleştirildiğinde ortadan kaldırılır. Olumsuz pekiştireç, istenen davranışın ortaya çıkmasını sağlarken, ceza İstenmeyen davranışın ortaya çıkmasını engeller. İşe devamlı geç gelen bir kişinin ücretinden kesinti yapılması, cezaya bir örnektir.

Kayıtsız Kalma: Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir. Görmezlikten gelmen, İlgi gösterilmeyen davranış belli bir süre sonra "söner", artık kişi o davranışı göstermez olur. Örneğin yönetici, iş arkadaşını sürekli şikayet eden bir kişinin bu davranışına kayıtsız kalırsa, büyük olasılıkla o kişi zaman içinde arkadaşını şikayet etmekten vazgeçecektir.

Burada yöneticilerin dikkat etmesi gereken nokta, kişiyi motive etmede Ödüllerin etkili olduğudur. Cezaya mümkün olduğunca başvurulmamalıdır. Ödül verilirken de zamanlama çok önemlidir. İstenilen davranışın hemen ardından verilen ödül davranışı pekiştirir. Araya giren uzun zaman, ödül ile davranış arasındaki bağın gözden kaçmasına neden olur. Ayrıca kişilerin ihtiyaçları farklı olacağından, almak isteyecekleri ödüller de farklı olacaktır. Yöneticilerin kişilerarası bu farklılıkları da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Güney, 2001:233).

Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre;

- Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.
- Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir.

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri, yönetici, deneme, görme ve tecrübe yöntemleri ile bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin de almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır. Skinner ve izleyicileri olumsuz pekiştirmenin yol açacağı davranışın garip,kestirileneyen istenmeyen bir biçimde gerçekleşeceğini; olumlu pekiştirmenin ise örgüt amaçlara uygun bir biçimde değişim ve yönlendirme sağlayacağını sürmüştür (Şimşek ve diğ., 2001:134).

1.9.2.5.Locke'nin Amaç Modeli Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani, kişi kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle Locke, iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir.

Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:

1. Amaçlar açık ve belirgin olmalı genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve kararlılığı azaltırlar. Teoriye göre, örneğin bir satış elemanı "sen bir ayda 10 tane ürün satmalısın" şeklindeki belirgin bir amaca, "elinden gelenin en iyisini yap" şeklindeki genel bir amaçtan daha fazla motive olmaktadır.
2. Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir. Kendi amacını kendi belirleyen kişi, onu sahipleneceğinden motivasyon ve iş başarımı artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Yani işletmede "amaçlara göre yönetim" uygulanmalıdır.
3. Amaçlar iddialı olmalıdır. Teori, amaçların zorluk derecesinin, kişinin motivasyon derecesini de belirleyeceğini söyler. Bu nedenle zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive etmektedir.
4. Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır. Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi, kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle işine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır (Güney, 2001:235).

Locke amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceğini söyler. İlk aşama, bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama süreci olan amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilir. Üçüncü aşamada yönetici ve astların, amaçların özelliklerini anlamalarına

ağırlık verilir. Bundan sonraki devrede belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara-gözden geçirmeler yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığı kontrol için son bir gözden geçirmede bulunulur (Can ve diğ.,1995:331-332).

Yazara göre belirli amaçlar iş başarısını artırır. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geribildirim sağlanmasıdır. Modele göre, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olanağı sağlanırsa daha fazla çalışacaklardır (Can ve diğ.,1995:332).

1.9.2.6. Teorilerin Ağırlık Noktası ve Katkısı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.

Çift Faktör Teorisi: İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.

Başarma İhtiyacı Teorisi: Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.

ERG Teorisi: Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.

Sonuçsal Şartlandırma Teorisi: Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.

Bekleyiş Teorisi: Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.

Eşitlik Teorisi: Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırır.

Amaç Teorisi: Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır (Koçel, 2003:656).

Genel olarak, güdüleme kuramları işgörenlerden istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktılarının nasıl elde edilebileceği konularıyla ilgilenmektedir. Güdülemeyi ele alan kuramlara yakından bakıldığında tümünün ortak

bir noktası ortaya çıkar: "İnsanlar yaptıklarında ödüllendirildikleri davranışlarda bulunurlar" (Yüksel, 2000:132).

Motivasoyona yapılan kuramsal yaklaşımlar, işgörenlerin davranışlarının bir yönden değil, davranışı ayrı yönlerden inceleyen kuramlardır. Motivasyon kuramlarını bütüncül bir planda birleştirmek zordur. insan davranışlarının arkasında birçok nedenlerin olduğunu kabul etmeliyiz, insanların hangi durumlarda, hangi koşullar altında nasıl bir davranış içine gireceğini tahmin etmek zordur. Ayrıca bir insanın benzer durumlarda her zaman benzer biçimde davranmaması olasıdır. Çünkü kişilik de değişkendir. Dolayısıyla herhangi bir araştırmanın kuramı desteklememesi, o kuramın doğru olmadığını göstermez. Davranış, kişilikte çevrenin etkileşiminin bir işlevidir. Davranışı açıklamak istiyorsak, kişilik özellikleri ile çevreyi birlikte incelememiz gerekmektedir (Onaran,1981:281).

BÖLÜM 2:YÖNETİMDE MOTİVASYON

Buraya kadar motivasyonun kavramsal çerçevesi çizilmiş olup, motivasyona ait oluşturulan teorilerden bahsedilmiştir. Bu bölümümüzde motivasyonun örgütsel açıdan, yöneticiler ve işgörenler açısından öneminden bahsedilecektir.

2.1.Örgütsel Açıdan Motivasyonun Önemi

Bir işletmenin temel amacı kârlılıktır. Kârlı olmayan işletmelerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, girişimci ruhları da olmaz. Küçük veya büyük, üretim veya ticari işletme olmanın önemi olmaksızın, yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için, emirlerinde çalışanları, etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile mümkündür.

Günümüzde örgütlerde personeli kazanmak ve başarılı olmak için, Öncelikle personeli başarılı olmaya güdülemek şarttır. Zira başarının temel aracı motivasyondur. Çünkü eskiden olduğu gibi insanları, zorla, baskıyla ya da sadece fazla parayla çalıştırmak mümkün değildir. İnsanları örgütte etkili ve verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce insanları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorunludur. Bu da ancak motivasyon sayesinde mümkün olabilir (Genç, 2004:238).

Örgütlerde çalışanların, fizyolojik ihtiyaçları ve sosyal güvencesi dışında, psiko-sosyal ihtiyaçları, arzu ve istekleri, amaç ve hedefleri vardır, insanlar örgütlerde maddi, mali ve fiziki yönden tatmin oldukları kadar, psiko-sosyal yönden de tatmin olmak, gereksinimlerini karşılamak, amaç ve hedeflerine ulaşmak isterler. Örgütler bu ihtiyaçları gidermek ve doyum sağlamak için çalışırlar. Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşmayan, ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar, başarısız ve verimsiz olurlar.Örgütlerde çalışan personelin, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddî, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir. Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Motive olan kişi, amaç ve hedefe ulaşmak ve başarılı olmak için gerekli olan gücü sağlamış olmaktadır.

2.2.Örgütlerde Motivasyon Araçlarının Kullanılması

Örgütlerin varlığını sürdürmesi ve çalışanlarından azami verimi elde etmek için

çalışanlarına uygulamaya çalıştığı birtakım motivasyon araçlarını inceleyelim.

2.2.1.Ücret'in Rolü :

Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli, personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır. Hatta Herzberg parayı sağlık etmenleri içinde sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığını belirtir.Örgütler parayı birkaç biçimde kullanırlar; ilkinde, başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da ayırım yapmaksızın herkese o örgütün mensubu olmak nedeniyle sistem ödülleri vermede, - Sistem ödülleri (kamp; emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği gibi herkese eşit dağıtılan ödüller) yetenekli kişilerin o örgütü tercih etmelerinde etkili olabilir ama birinin diğerlerinden daha fazla çalışması yönünden hiç bir etkisi yoktur. Çünkü çalışsa da çalışmasa da o sistem ödülllerinden yararlanacaktır (Can, 1997:180).

2.2.2.Amaç Birliği:

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakârlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur (Hicks, 1979:67).

2.2.3.Sosyal Katılma:

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinmeler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar. Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işgörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler (Eren, 1979:261).

2.2.4.Yarışma ve Rekabet

Maddi veya manevi bir ödül almak için, verilen işi diğer insanlardan daha iyi yapma çabasına girme veya sürdürmeye yarışma denir. Yarışma ve rekabet ortamı örgütlerde kendiliğinden oluştuğu gibi yöneticilerin de bilinçli olarak yarışma ve rekabet ortamı oluşturmaları, hem bireysel gelişme, hem kurumsal ve hatta toplumsal ilerleme ve kalkınma için son derece yararlı olmaktadır. Ayrıca yarışmalar bireylerin örgütleriyle bütünleşmelerini de sağlayacak ve bütünleşen kişilerin her yerde örgütten gururla söz etmesini ve bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Bu yüzden yarışmaların bireysel olmaktan çok gruplar arası düzenlenmesine öncelik vererek, grup içinde yarışma ve arkadaşlık ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Yalnız bunlar yapılırken yöneticilerin plansız davranması ve bireyler arasında düşmanlıkların oluşmasına yol açmaması gerekmektedir.

2.2.5.Ekonomik Ödül

İş görenleri işe özendirmek ve çalışılan kuruma daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan, maaşının ya da normal olarak aldığı aylık ya da haftalık ücretin dışındaki ekstralardır. Bulduğu bölümde, alanda önemli bir yenilik, buluş yapmak, bir kuram geliştirip uygulamak ve önemli yeni sonuçlar elde ederek başka kurumlara örnek olmak. Bu çalışmalar içine girenlerin teşvik edilmesi, başarılı olmalarına fırsat ve imkânlar sunulması, başarılı olduklarında da ekonomik olarak

ödüllendirilmeleri beklenen bir durumdur. İnsan doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme iş görenlerin bu gücünün ortaya çıkmasını sağlar. İş gören olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilir. Adeta işletmede bir öneri yarışı yaratılır. Hiç kuşkusu yok ki, böyle bir yarıştan kârlı çıkacak olan iş görenden çok işletmedir. Bu düşüncelere karşı ödül sistemine gereğinden fazla umut sağlanmasının sakıncalı olduğu görüşü ileri sürülmektedir. Ödül aracı, öteki isteklendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliğe sahiptir. Özellikle özenle kullanılmadığı takdirde yararsız hatta zararlı bir araç haline bile gelebilir. Ödül çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayanmaktadır. Kaldı ki tek başına ödüllendirme yolu ile kişinin davranışlarının değiştirilmesi de olanaksızdır. Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemi ile ortaya çıkabileceği düşüncesi önemli yargıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:125).

2.2.6.İş Paylaşımı

Başka bir alternatif çalışma programı da iş paylaşımıdır. İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşarak eşit şekilde paylaşılmasıdır. İş paylaşımı genelde yarım günlük çalışma düzeninde uygulanır. Bununla birlikte haftalık ya da aylık düzenlemeler de geliştirilebilir. İşletmeleri genellikle bu uygulamaya iten neden, tam gün çalışmak istemeyen yetenekli kişileri işletmeye çekmektir. Örneğin, çok nitelikli bir öğretmen ailesi nedeniyle işine bütün gününü ayıramayabilir. Ancak, aynı durumdaki iki öğretmen bir sınıfa iş paylaşımı yoluyla ders verebilir. Böylece, hem işine hem ailesine zaman ayırabilen kişinin motivasyonu artar. Bu yöntemi uygulamanın zorluğu, birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek insanları bulabilmektir.

2.2.7.Part-Time Çalışma

Part-time çalışmada işgören 40 saatlik standart bir iş haftasından daha az çalışır. Part-time çalışma, "geçici" ve "sürekli" olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici part-time çalışmada işletmeler ihtiyaç duyduklarında kişileri istihdam etmekte, ihtiyaç hali ortadan kalktığında işten çıkarmaktadırlar. Sürekli part-time çalışmada ise kişiler, tam gün çalışanların haklarına sahiptirler. İş paylaşımı, bir tür sürekli part-time çalışmadır. Bu çalışmanın da en önemli yararı, tam gün bir işi olduğu için ya da başka nedenlerden dolayı yarım gün çalışmak isteyen kişilere bu imkanı vermesidir. Örneğin, doktora

yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir şirkette çalışabilmesi gibi (Güney, 2001:249).

2.2.8.Esnek Zaman Uygulaması

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 ya da 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar, sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve sekiz saat çalıştıktan sonra, akşam belirli bir saatte işi terk ederler. Kısa bir ifadeyle klasik çalışma sistemi 9–17 arasındadır. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekir. Örneğin bu, sabah 11:00 ile 14:00 arası olabilir. Şekil -2 bu konuda bir uygulamayı göstermektedir.

Şekil 2. Esnek Zaman Uygulanası

	Esnek Zaman	Zorunlu Çalışma	Yemek	Zorunlu Çalışma	Esnek Zaman	
Saat	6:00	9:00	12:00	13:00	15:00	18:00

Kaynak : Can (1997:185)

Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir. Esnek zaman yöntemi, devamsızlığı önleme, verimi artırma, Fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatmini artırma gibi yararlar sağlar. Esnek zaman yönteminin bir başka ve daha az görüleni günlük iş saatlerini arttırarak haftalık çalışma günlerinin sayısını azaltmaktır. Örneğin günde 10 saat çalışarak haftalık çalışma günlerini dörde düşürmek bu türdendir. Gerçi yorgunluğu arttırdığı ve kişilerin özel yaşamlarını eşgüdümlemeyi zorlaştırdığı gibi şikâyetler doğurmaktaysa da özellikle çalışan anneler tarafından büyük ölçüde benimsenmektedir. (Can, 1997:185)

2.2.9.İş Genişletme:

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş

genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işgören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren işgörenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar (İncir, 1984:78).

2.2.10.İş Zenginleştirme:

İşler, işgörelere daha karmaşık,zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan işgören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücünmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Matland, 1997:30).

2.3.Çalışanlar Açışından Motivasyonun Önemi

Amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesi bir motivasyon faktörüdür. Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken, çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işe ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve karara katılımlarının sağlanmasıyla, ahlaki değerler ve iş doyumunda artış, devamsızlıkta ve çatışmalarda ve "işgücü devir hızında bir azalma görülür.

Çalışanların motive olabilmesi için, örgütün bazı özelliklerinin olması gerekir. Örgütlerin çalışanlarını motive edebilmesi ve çalışanlarının sorumluluk üstlenebilmesi için bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu tür kurumların açık ve net bir vizyonu vardır. Kurumun önündeki birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve hedefleri konusunda, çalışanlar açık ve net bilgiye sahiptirler. Bu örgütler aynı zamanda kurum içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardım

edebilecek niteliklere sahip değerlerin varlığı, çalışanları motive eder. Çalışanların kurum için önemli konularda rol almasına fırsat tanınması, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, bazı yeteneklerini geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar verirler. Motivasyon bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyonun, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur (Genç, 2004:239).

Motivasyon;

- a) Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- b) Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- c) Çalışanların "ego"larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yöneltecektir.
- d) Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- e) Örgütlerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- f) Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- g) Çalışanları sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- h) Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre Örgütlerin "esnek motivasyon" sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- i) Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan

örgütte verimliliğin yükseltilmesi, öte yandan ise, çalışanların örgütten beledikleri doyumun artırılmasını amaçlar (Şimşek, 1998:195).

2.4.Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yönetici hiç bir zaman herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici, çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir, ancak uzun vadede çalışanları bıktırır (Genç, 2004:241).

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Kendisi motive olmayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi ve performans göstermesi beklenmemelidir.

Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu nedenleri anlayıp, çalışanların davranışlarını örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için olumlu şekilde kullanabilmek için, yöneticiler motivasyona önem verirler. Yönetici açısından önemli olan, tüm çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamaktır. Yöneticinin örgütteki asıl işi, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Yöneticinin bunun en güçlü aracı motivasyondur (Genç, 2004:241).

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla motive edilebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, “sosyal atmosfer”in

oluşmasına çalışmalı, ekonomik güdüler kadar sosyo-psikolojik güdülerin de etkisine inanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:95).Bu bağlamda Gürgen, (1997:203) “İşgörenlerin örgüte ve işlerine sadakatini sağlayabilmenin yolu, yöneticilerin, işgörenlerini yakından tanımalarına ve onların ne tür güdülerin etkisiyle davrandıklarını öğrenmelerine bağlıdır. Çünkü işgörenleri nelerin motive ettiği ancak onların davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Ayrıca, motivasyonun kişisel bir olay olduğu da unutulmamalıdır. Başka deyişle, bir işgörenin motive olmasını sağlayan herhangi bir durum, bir diğerini etkileyebilir. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanı, bir birey olarak tanımalı, onların farklılıklarına saygı göstererek, işgörenleri nelerin motive edeceğini saptamalıdır” şeklinde görüş beyan etmektedir.

İşgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışma arzu ve isteğinin nasıl yaratılacağı, güdülemeyle (motivasyon) ilgili çalışmaların temel konusunu oluşturmaktadır. Örgüte ve işlerine karşı iyi güdülenmiş işgörenlerin, moral ve iş tatminleri yüksek olacağı için işlerini başarma yani performans düzeyleri de yüksek olur” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:95).

Bir yöneticinin kurumunda yapması gerekli en önemli işlevlerden biri verimliliği artırmaktır. Verimlilik; birim zamanda elde edilen ortalama üretimin ideal üretime veya başka deyimlerle "üretimsel olanaklara" veya "produktivitece" oranıdır. Verimliliği artırmada en önemli öge motivasyondur."Motivasyon" çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödümler olarak tarif edilebilir. Bu hak veya ödümlerin başında geleni ise genelde "paradır".Tüm hak ve ödümleri "para"ya dönüştürmenin mümkün olduğunu söyleyen "Endüstri Psikologları" vardır. Düşük gelirli kesimde gerçekte de bu böyledir. Ancak gelir seviyesi yükseldikçe veya gelir düzeyinin nispeten daha yüksek olduğu emekçi kesiminde tüm motivasyonları paraya indirgemek aslında çok pahalıya mal olacağı gibi beklenen sonucu vermediği de çoğu kez gözlenmiştir (Garih, 2003:65). İş ortamında motivasyonu arttırmak için; iyi bir lider olmak, takım olarak çalışmak, işi geliştirmek, insanları geliştirmek, ücret ödemek, güvenli ve sağlıklı bir işyeri sağlamak dikkate alınması gereken başlıca faktörlerdir (Martland,1997:10).

Kişilerin motive olmaları onların üretkenliklerini arttırmakta ve bu da doğrudan kurumların verimliliğini sağlamaktadır. Yani çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının, kurumun başarısıyla yakından ilişkisi vardır.

2.5.Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri

Kamu yönetimi, günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, iletişim vb.) her gün birçok insan yararlanmaktadır. Öte yandan, genellikle devlet tarafından yürütülen bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak devletin bugünkü yapısı ve çalışma düzenleriyle kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan yurttaş, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır. Çalışanların yönetime katıldıkları örgütlerde genellikle üretim miktarı veya hizmet kalitesinde artma olmaktadır. Kurumda alınan kararları, sadece uygulayan pasif bir varlık olmaktan çıkararak, aynı zamanda kararların alınmasına da katkı sağlayan çalışan daha istekli ve verimli çalışmaktadır. Bunun sonucunda da örgütlerde çoğunlukla maliyetlerin düşmesi ve savurganlığın azalması ile etkililik ve verimlilik artırıcı olumlu sonuçlar alınmaktadır.

2.6.Kamu Kurumlarının Yapısı ve İşleyişi Hakkında Motivasyon Bilgileri

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdır. Kamudaki bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan "rekabet" etkeni motive etmemektedir. Bürokratları motive eden temel etken ise, "prestij" ve "otorite" kazanma duygusu İle siyasî yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir. Kamu sektöründe prestij ve otorite, hizmet maliyetlerinin düşürülmesi ve tüketicilerin en iyi şekilde tatmin edilmesi değil, daha çok kurumlarının bütçelerinin büyüklüğüne ve personel sayısına bağlıdır. Kamu kurumları yapı ve personel bakımından ne kadar büyürse, bürokratların gücü de o denli artmaktadır. Bürokratlar, bütçe ve kamu harcamalarını düzenlerken, yetki paylaşımına sebep olabilecek kadroların sayısını sınırlı tutup, yetkileri kendilerinde tutacak kalemleri artırma eğilimindedirler. Kırtasiyecilik, bürolarda yetki devretmeksizin, hatta yetkileri kendinde toplayarak büyümenin bir sonucudur. Oysa Özel kesimdeki yöneticilerin faaliyetlerini motive eden temel etken piyasa

mekanizmasıdır. Özel kesimin ürettiği mal ve hizmetler, tüketiciler tarafından satın alınmak ya da alınmamak suretiyle piyasa denetimine tabidirler. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin başarısı da bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilir Kısacası, özel sektörde firmalar, piyasada kaynaklarını geliştirmek için rakipleri ile yarışır. Devlette ise kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütme, personel sayılarını arttırmak ve sosyal imkanlarını geliştirmek için birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet, kamunun daha da büyümesini ve kaynakların verimsiz kullanılmasını ortaya çıkarır (Eryılmaz, 2004:38).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesinde “ Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir. Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.” hükmü yer almaktadır.

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı "kamusal" ya da "yarı kamusal" niteliktedir. Kamusal mal ve hizmetler demek, faydası ülke geneline yayılmış ve bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetlerdir. Bu mal ve hizmetlerin

faydası bölünemez, kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler bu hizmetten mahrum edilemezler. Bu hizmetler, genellikle vergiler yoluyla finanse edilir. Millî savunma ve genel güvenlik hizmetleri bu türdendir. Yarı kamusal hizmetler de, faydası belirli bir bölge ya da toplum kesimi ile sınırlı ve bu ölçekte bölünemez olan ortak hizmetlerdir. Her iki niteliği taşıyan hizmetlere "kamu hizmeti" denilir. Bu hizmetler diğerlerine göre daha acil ve zorunludur.

Özel mal ve hizmetler ise, faydası ferdî ve bölünebilir niteliktedir; hizmete ilişkin fiyatı Ödemeyenler, hizmetten yararlandırılmazlar. Özel mal ve hizmetlerden yararlanmanın tek yolu, fiyatını ödeyerek onu satın almaktır (Eryılmaz, 2004:38).

Kamu hizmetleri, herkesi ilgilendiren, "kazançtan" daha çok "kamu yararı" düşüncesi ağır basan faaliyetlerden oluşur. Özel kesimdeki işlerin amacı doğrudan "kâr"a yöneliktir. Bu nedenle kamu kesiminde çalışan personelden, kamu yararına yönelik etkin ve verimli bir çalışma göstermesi istendiği halde, özel bir firmada çalışanlardan ise, örgütün kâr maksimizasyonu için çalışmalarını beklenir. Böylece özel bir firma, kâr maksimizasyonu hedefi için, daha esnek personel yönetim sistem ve tekniklerinden yararlandığı halde, kamu kesimi ise önceden belirlenen ayrıntılı yazılı kurallar çerçevesinde personel yönetim tekniklerini uygular.

Kamu yönetimimizin kronikleşen verimsizlik ve kalitesizlik sorunları, birinci derecede, en geniş ölçekten en dar ölçeğine kadar devlet düzenine hâkim olan örgütlenme yanlışlığından ya da yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Türk Kamu Yönetiminin genel karakteristiğini oluşturan, aşırı merkeziyetçi ve katı hiyerarşik esaslara göre biçimlenmiş örgütlenme modeli ve bu modelin kuruluş ve işleyiş yönünden hukuki çerçevesini oluşturan aynı ölçüdeki katı mevzuat düzeni, kamu hizmetlerinin kötü, yetersiz, gecikmeli, pahalı, kısaca kalitesiz olarak sunulmasının en önemli nedenidir. Örgütlenme yetersizliği ve yanlışlığının, hizmette kalitesizlik probleminin ana kaynağını teşkil etmesi, özel sektör kuruluşlarından çok kamu kesimi kuruluşları için doğru ve geçerli olan bir saptamadır. Özel sektörde faaliyet gösteren bir işletme, nihayet kar elde etmek amacıyla kurulması, çok daha esnek ve rasyonel yönetim kurallarına ve prosedürlere bağlı olması nedeniyle, piyasa şartlarının gerektirmesi halinde yeni durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilecek bir esnekliğe sahip bulunmaktadır. Oysa, özel sektör kuruluşları gibi bağımsız ve özerk olmayan kamu kuruluşlarının. Devletin

genel çatısı altında oluşan kamu bürokrasisi mekanizmasının birer parçası olmaları nedeniyle, mevcut idari ve hukuki hiyerarşiden bağımsız hareket etmeleri mümkün değildir. Bu kısıtlılık hali, genel idare kuruluşları için olduğu kadar değilse bile, devletin genel siyasal ve yönetsel çerçevesi içinde yer almaları nedeniyle KİT'ler ve benzeri kuruluşlar için de geçerlidir (Peker ve diğ., 1999:37).

2.7.Kamu Personelinin Motivasyonu

Yüksek performans, büyük ölçüde işten elde edilen tatmine bağlıdır. Eğer bir memur ya da işçiye, işinin en iyi şekilde nasıl yapılacağı gösterilip öğretilmezse, o, büyük ölçüde başarıya ya da başarılı olma duygusundan yoksun kalır. İş öğretme, düzeltme ve disiplin, başlangıçta kısmi bir huzursuzluğa ve sıkıntıya yol açarsa da, bu durum kişinin kendisine saygısını baltalamadan yapıcı bir şekilde yürütülürse, belirli bir süre sonra kişideki başarıya duygusunun gerçekleşmesine yol açarak tatmine dönüşür. Bir örgütün etkin bir fonksiyon icra edebilmesi, orada çalışanların güvenlik, başarıya ve aidiyet duygusu ve ihtiyaçlarının tatmin edilme düzeyine bağlıdır. Güvenlik ihtiyacı, psikologlar tarafından yalnızca "ekonomik güvenlik" olarak anlaşılmaz. Bunun yanında güvenlik, memurların işyerinde istikrarlı bir şekilde çalışmasını, keyfi olarak ya da belirsiz bir zamanda işine son verilmemesini de ifade eder. Duygusal anlamda güvenlik, kişinin çalıştığı örgütte meydana gelenleri (olup, bitenleri) öğrenmesi, kendisinden istenilen ve istenmeyen işlerin ne olduğunu bilmesi, âmir ve iş arkadaşlarının belirli olaylara tepkilerinin ne olacağını tahmin edebilmesi, amir ve memurların kaprislerinin etkisi altında kalmamasıdır. Kısacası güvenlik, kişiye kendi işinde yeteneğini serbestçe ortaya koyabilmesine imkân veren şartların ve ortamın oluşturulmasıdır. Başarıya duygusu, kişinin yaptığı işte ilerleme sağladığını hissetmesi, yapmak istediği şeylerde başarılı olması, kendinde başarıya yetenek ve becerilerinin bulunduğunu anlamasıdır. Başarıya duygusunun, yalnızca işi yapan kişi tarafından hissedilmesi değil, aynı zamanda iş arkadaşları tarafından da belirtilmesi önemlidir. İnsanların yaptığı işler, yalnız ekmek parası kazanmak için değildir; bunun yanında çevresinin kendini kabul etmesi ve bununla tatmin olmasına da yöneliktir. Buna "sosyal kabul" diyebiliriz. Bir ofis, bir fabrika, bir devlet dairesi ya da bir laboratuvar, üretici bir birim olduğu kadar, aynı zamanda sosyal bir ünedir. Böyle ortamlarda çalışan kişinin, arkadaş grubu içinde şahsi bir değer olduğunu hissetmesi gerekir. İşyerinde üretici bir eşya ya da makine

olarak değil, insan olarak muamele edildiğini düşünen kişi, kendini işine daha çok verecek ve başarılı bir performans gösterecektir. Öte yandan, kendilerinin istenmeyen kişiler olduğu düşüncesine kapılanlar, çevresinden yeterli ilgi ve takdir görmeyenler, dışarıdaki bir kişi gibi davranmaya başlar, motivasyonu düşer ve verimliliği azalır. Bu, Örgütlerde çalışanların yalnızlaşması olayını ortaya çıkarır (Eryılmaz, 2004:295).

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen isteklendirme (motivasyon); yöneticilerin, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çalışanları çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır. Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir İş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir,"1966 ve 1978 yıllarında yapılan araştırmalarda, bürokraside başta saygınlık, sonra sırasıyla kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, güvenlik ve bağlanma ihtiyaçları öne çıkmıştır. Güdülenme yönünden en önemli ihtiyaç bağımsızlık ve saygınlık olarak görülmektedir. Bir başka araştırmada, bürokratlara iş tatmini sağlayan niteliklerin bulunmadığı gözlenmiştir (manevi tatmin, yüksek gelir, işin ilginç olması, yüksek statü, prestij, siyasi baskı yokluğu vb.).Bürokraside ücret, saygınlık gibi motivasyon unsurları ön plana çıkarılmakla beraber artık güdüleyici özelliklerini kaybetmişlerdir. DMK'daki takdirname ve ödül sistemi (m.122 ve 123) sembolik kalmaktadır. Oysa güdüleme, maddi unsurlarla beraber moral değerlere dayandığı takdirde fonksiyonel olmaktadır (Peker ve diğ., 1999:200).

Madde 122— Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçer.

Madde 123- "(29.11.1984 tarih ve 243 sayılı KHK ile değişik şekli) Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir malî yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki serbest kadro mevcudunun binde onundan, Maliye ve Gümrük Bakanlığına tahsis

edilmiş serbest kadrolar ile Eğitim ve Öğretim Hizmetleri sınıfı ve Emniyet Hizmetleri sınıfına dahil kadrolar için binde yirmisinden fazla olamaz.”

Devlet memurlarından kimlere, hangi şartlarla ödül verilebileceği bu maddede, düzenlenmiştir. Yalnız, ödül dağıtmada keyfi tasarrufa gidilmesinin, madde metninde yer alan hükümlerle önlenmek istendiği göze çarpmaktadır. İdarenin ödül vermede dikkatli olması zorunludur. Ödül, miktar olarak da sınırlandırılmıştır. Devlet memurlarına verilebilecek ödül miktarı bir malî yıl içinde bir aylık. Emniyet Hizmetleri sınıfına dahil olanlar için iki aylık tutarında olarak sınırlandırılmıştır. Bu miktarların ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın uygun görmesi ile birer aylık tutarında daha artırılması mümkündür. Ödül dağıtılacak personel sayısı yönünden de bir sınırlama konmuştur. Ödül dağıtılacak personel sayısı 1, yıl basındaki serbest kadro sayısının binde onundan, Emniyet Hizmetleri Sınıfı ve Eğitim ve Öğretim Hizmetleri sınıfına dahil kadrolar ile Maliye ve Gümrük Bakanlığına tahsis edilmiş serbest kadroların binde yirmisinden, fazla olamayacağı hükme bağlanmıştır. Binde 10 ve binde 20 kadro miktarının tesbitinde, Maliye ve Gümrük Bakanlığı için yapılacak değerlendirmede her yıl serbest bırakılan kadro sayısının esas alınması, diğer Bakanlıklar için yapılacak tesbite göre farklı tutulmuş olmaktadır (Damar, 1993:366-367).

5393 sayılı Belediye Kanununun 49. maddesinde de memurlar için “Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.” ve 5216 sayılı Büyük Şehir Belediyesi Kanununun 22. maddesinde “Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının % 10'unu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (30.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere hastalık ve yıllık izinleri dahil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.” demek suretiyle bir ödül şekli düzenlenmiştir.

2.8.Motivasyon Düşüklüğünün Kuruma Etkisi

Çalışan motivasyonunda yöneticilerin düştüğü ikilem, bir taraftan çalışanlarının bireysel farklılıklarını kabul ederken, diğer taraftan da örgütsel uygulamalarda bu tür farklılıkları yok saymalarıdır. Bu ikilemin sonucunda çalışanların motivasyonlarının düşmesi, kurumlar için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçlarından bazıları şöyledir:

- Çalışanlar işe sahiplenmezler ve işe devamsızlık yapabilirler.
- Motive edilememiş çalışanlar, kuruma karşı cephe alıp zarar verme girişiminde bulunabilirler.
- Çalışanlar ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünürlerse, motivasyon düşüklüğü yaşarlar ve bu da üretkenliklerini düşürerek kuruma zarar verebilir.
- Piyasa rekabeti işgücüne bağlıdır. İşyerindeki çalışanların motivasyonu düşükse insan kaynağı üretken olamaz ve kurumun verimliliğini azaltabilir.
- Çalışanlar takdir edilmek istemektedirler. Takdir edilmemeleri motivasyonlarını düşürebilir (www.celenkgumruk.com.).

2.9. Motivasyon Araçlarına Yakından Bakış

İnsanları daha fazla çaba harcamaya özendiren şey, daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkilerinin havasıyla ve yapılan işin türüyle ilgilidir. İyi bir atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker. Matland'a göre; iş ortamında motivasyonu arttırmak için; iyi bir lider olmak, takım olarak çalışmak, işi geliştirmek, insanları geliştirmek, ücret ödemek, güvenli ve sağlıklı bir işyeri sağlamak dikkate alınması gereken başlıca faktörlerdir (Matland, 1997:10).

Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir örgüt açısından hem yönetici bazında hem de çalışan bazında etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Doğru zamanda yapılacak doğru motivasyon, hareketliliği, başarıyı ve dolayısı ile sürekli verim artısını beraberinde getirecektir. Lider olarak bir yöneticinin görevi; yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, bu yüksek performansın sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar

sağlayacak yönde geliştirmektir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır.Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal,örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir (Özgen ve diğ., 2002:338).

Bu amaçla üzerinde durduğumuz motivatörlerin etkisine bu bölümümüzde değinilmeye çalışılmıştır

2.9.1.Ücret

Çalışanların verimliliğini yükseltmek için, çalışanları gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. Çalışanları motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir. Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir. Çoğu insan kendini geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister. İşteki başarı, statü ve onaylanma gereksinimini tatmin eder. Böylesi bir onaylanma ise terfi, yeni bir ünvan veya maaşta bir artış şeklinde gerçekleşir. İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Maaş yaşamak için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik aracı olur. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etmek önemli bir özendirme aracıdır. Çok çalışanın ve başarılı olanın sonucu daha fazla ücret alacağını bilmeleri onların başarılarını artırmada gayret göstermelerine neden olacaktır. Maaşın ölçüsü, aynı zamanda bir kurumun iç hiyerarşisindeki statüyü de gösterir. Benzer görevleri olan ve aynı süre çalışan personelin aşağı yukarı aynı maaşı alması gerekir. Ücret yönetimi planlamasında yönetim performans değerlendirme sonuçlarından faydalanarak adil bir ücret yönetimi geliştirebilir ve uygulanabilir.

Yabancı ülkelerde ve Türkiye'de yapılan araştırmalar ücretin iş tatmini ve işten ayrılma nedenleri arasında daima birinci sırada olduğu şeklindedir. İşgörenin ücretinden memnun olması, alınan ücretin miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü miktarın eşit olmasına bağlıdır. İşgörenin, alması gerektiği miktardan daha düşük bir ücret aldığına

inanması, olumsuz motivasyona yol açar. En çok işyerlerinde uygulanan, aynı pozisyonda ücrette sürekli bir artış olması veya yükselme ile birlikte ücretin arttırılmasıdır. Bu sistem, motivasyon aracı olarak uzun yıllardan beri uygulanmış ve şu anda da uygulanmaktadır. Yine işyerlerinde yapılan araştırmalar, kabul gören görüşe göre ücret tatminsizliğinin büyük bir bölümünün ücret adaletsizliğinden kaynaklandığı şeklindedir. Bu da "eşit işe eşit ücret" ilkesini getirmiştir. Dolayısıyla işgören, ücretin tatmin edici olup olmamasının aynı mesleki düzeyde ve kendisiyle aynı ya da benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı ya da alamadığı şeklinde karşılaştırmasını yaparak işgören, verimi ile işten elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister. J.Stacy Adams'a göre, kişi kendisinin harcadığı çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının harcadığı çaba sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin çabası ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur şeklindeki görüş ile iç içedir (Sekmen, 1993:61).

Kesin olan şey, ücretin, hem kişinin kendisinin, hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının istendiğidir. Benzer görevleri olan ve aynı süre çalışan personelin aşağı yukarı aynı maaşı alması gerekir. Maaş farklılıklarından doğan düş kırıklığı, ücretler iyi olsa bile insanların istifa etmelerine neden olabilir.

2.9.2.İş Güvenliği

Günümüzde iş güvencesi en az ücret kadar çalışanlar açısından önem taşımaktadır, özellikle belirsizliğin ve dalgalanmaların hâkim olduğu olduğu ekonomilerde çalışanlar tarafından, iş güvencesine ücret düzeyinden fazla önem verildiği gözlenmektedir. Geleceğinden emin olmayan bir kişinin sürekli aynı işyerinde kalması, yararlı olması ve çok çalışması mümkün değildir. Çünkü güvencesiz kişi, her an işten atılma korkusu içinde yaşar.

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse maddi unsurlar dışında kalan kişinin kendine güveni, personelin özendirilmesini sağlayan önemli bir faktör olmaktadır. Güvence faktörü günümüzde, daha çok emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi, ekonomik korunma biçimleri şeklinde kendini göstermektedir. Personele sağlanan bu güvenceye sosyal güvenlik denmektedir. Ancak, personele sağlanan güvence sadece sosyal güvenlik anlamındaki güvence değildir. Bunun yanı sıra personelin görevinde kalması ya da kolay kolay işten çıkarılmaması güvencesi de

vardır. Eğer personele görevinde kalma güvencesi verilmişse, ikinci aşama olan mevkide kalma güvencesi de verilmelidir. Bu güvencelerin ilki, personelin genellikle başlangıçta motive olduğu faktörler olurken, diğer ikisi güvencenin farkına varılması, örneğin bir memura, işten çıkarılma durumuna gelmeden önce kendisine çeşitli fırsatlar verilmesi ya da çalışan personelin mutlaka terfi edebileceği ilkesinin kuruluşta uygulanması durumunda etkili olmaktadır (Tutum, 1979:173).

İktisadi güvenlik arzusu (ücret ve benzeri menfaatler aracılığıyla sağlanan iş güvenliği), hissi güvenlik arzusu (iyi muamele görme arzusu, yöneticisine karşı güven, verilen işi yapabileceğinden emin olma, iş bakımından hangi. düzeyde başarılı olduğunu bilmek), ait olma arzusu; kendi kendini ifade arzusu (yeteneklerini kullanma ve gelişme arzusu, faaliyet gösterme); takdir edilme ve statü arzusu (takdir ve tasvir görme, önemli bir iş yapma hissi); sevgi ve hürmet görme arzusu (şahsiyetine ve hürriyetine saygı).Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, işletme yöneticisi bir motivasyon aracı olarak kullanabilir (Tutum, 1979:173).

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır (Eren, 1996:426).

2.9.3.Yapılmaya Değer İş

Yapılan birçok araştırma basit ve rutin işlerin, iş tatminsizliğine, devamsızlık ve işten ayrılmalara yol açtığını göstermektedir. Çalışanların işe karşı duyduğu ilgi ve ondan elde ettiği tatmin bir takım unsurlara bağlıdır, Bunlar; iş arkadaşlarına, işteki çekicilik, çalışma saatleri, işten doğan kazanç, sağlık ve güvenlik önlemleri olarak sayılabilir.

Ücretin düşük olduğu zamanda bile, kişiler birlikte oldukları arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmaları nedeniyle verimi artırabilmektedir. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler, hergün sıradan ve sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler.

Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerinde eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına hile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçeklen sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece, personelde işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaştırılması personelin fedakârca çalışmaları ve değerli katkıları sayesinde gerçekleştirildiği bildirilerle ya da yapılan toplantılarla çekinilmeden duyurulmalıdır (Eren, 1996:427).

Sonuç itibariyle çalışan, yaptığı işin kendisi için bir anlamı olduğunu hissetmeli ve sonuçların kendisi için önemli ve değerli olduğuna inanmalıdır.

2.9.4.Statü Ve Saygınlık

Yönetici bir yönden iş görenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma imkânları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüle karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelere değer verilmelidir. İş gören sadece gruba katılmakla doyuma ulaşmaz. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duyar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışır. Statü ise, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişiler böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan bir kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından yada iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir iş gören olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da

rolü büyüktür. Astlar yada üstleri ve patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı gösterme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir (Eren, 1979 : 371).

Yaptığı işin ve şahsiyetinin önemsendiğini görmenin kişinin kendine güveninde, iç barışında, işletmeye bağlılığında kısacası işe motive olmasında önemli bir rol oynadığı ortadadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanı önemsediklerini gösteren uygulamaları, bu uygulamaların maliyetinden çok bir getiri sağlayacaktır. Örneğin işi bizzat yapan kişi, kendi işi ile ilgili bir konuda gereken uzmanlık bilgisine kendisinin sahip olduğunu kabul eder. Dolayısıyla işi ile ilgili bir kararda görüşlerinin alınmasını kendisine saygı gösterilmesi anlamına geleceği biçiminde yorumlayacaktır. Yine kişinin kendi işi ile ilgili bir planlamada, görüşünün alınması onun, planı anlaması ve desteklemesi olasılığını da olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek için birer motivasyon aracı olabilirler. İşverenler ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine, kişisel sürtüşmeler, astların üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözülmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdırlar.

2.9.5.Yükselme(Terfi)

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir

teşvik yani güdüleme aracıdır. Tam anlamıyla motivasyonel bir araç olarak nitelendirilebilir. İşgörenin, göstereceği çaba ve başarının karşılığını alacağı bir ortam içinde bulunduğunu düşündüğünde motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneğini tam olarak işine koyacaktır. Bir işletmede işgörenin üst bir göreve geçişi, üstleri ve diğer işgörenlerle olan ilişkilerinde değişik bir durum ortaya koyduğu gibi, işin niteliği ve ücret düzeyinde de bir değişikliği beraber getirir. Çalışanın gözünde, yükselme olanağının hangi etkenlere bağlı olduğu araştırıldığında görülür ki, işe ve işletmeye bağlılık, bilgi ve tecrübe kazanmak, işletme içinde iyi ilişkiler kurmak, başarılı olmak gibi durumlar çalışanların yükselmeye hak kazandıklarını düşünmelerine ve bu koşulların gerçekleştiklerini anladıkları zaman bir bekleyiş içine girmelerine yol açmaktadır. Yükselme ile ilgili bu bekleyişlerin güç kazanması, ilerleme ve yükselme olanağının algılanması halinde yöneticinin, yükselme olanağı konusunda gelişmeleri değerlendirmesi, çalışanın üzerinde motivasyon açısından olumlu bir etki sağlayacaktır. Yönetici bunu göremediğinden ise, çalışanda moral ve performans düşük olacaktır (Sekmen,1993:63).

Kuruluş içinde personelin yükseltilmesi, önemli bir özendirici faktördür. Çünkü, personelin çalışarak işini öğrenmesi ve bunun bir süre sonra bir alışkanlık olarak yerine getirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda, personelin bulunduğu mevkideki yetkilerini yetersiz, bulması, böylece daha geniş yetkilerle çalışma isteği ortaya çıkabilmektedir. Personeli böyle bir durumdan kurtarmanın en önemli yolu onu yükseltmektir. Ancak, ödüllendirme anlamından dolayı yükseltmenin personel gerçekten hak etmişse yapılması gerekir (Bilgin,1997:92).

2.9.6.Katılım

Yöneticiler çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası oluşturur. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur. Yönetime katılma uygulaması, üretimin kalitesine, verimliliğe ve işçi işveren arasındaki karşılıklı anlayışa etki etmektedir. Yönetime katılma ile karşılıklı anlayış ve güven artmaktadır. Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar.

Katılım insanların sorumluluğunu arttırır. Yönetime katılmanın önemli bir yararı da, personele sağladığı üstün moral sonucunda, terketme ve işten ayrılmaların azalmasıdır. Buna bağlı olarak, işe devamsızlık ve geç kalmalar da önemli ölçüde azalacaktır. Ayrıca kararlara katılma, işgörenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.

Personelin işe özendirilmesindeki en demokratik faktördür. Çünkü bu faktör yöneticinin karar alma yetkisinin belli oranlarda personel tarafından da kullanılması demektir. Oysa böyle bir uygulama yasalar, izin verse bile her yöneticinin kabullenebileceği bir davranış biçimi değildir. Yönetime katılma, özellikle personeli ilgilendiren konularda onlara danışmak, onların düşünce ve isteklerini dikkate almak ve bu düşüncelerden yararlanmayı gerektirir. Diğer taraftan, yapılan işle ilgili konularda da personele danışılması gerekebilir. Üstelik bunun; özendirici etkisi oldukça fazladır. Çünkü işi bizzat yerine getirenler işlerinin uzmanı olduklarını düşünürler ve bu işin daha iyi nasıl yapılacağı konusunda kendilerinin de çok yerinde fikirlere sahip oldukları iddiasındadırlar. Sonuçta, ilgili ya da uzman olsun olmasın personelin görüşlerinin alınması veya onların karar ortamında bulunması, personeli kendi kararlarını uygulama durumuna getirdiği için, daha gayretli çalışmalarını sağlayabilmektedir. Üstelik bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratacağından, ortak fikirlerin uygulanması kolaylaşacak ve ortaya çıkan "biz" fikri kuruluş personeli arasında kuvvetli bir teşvik unsuru olacaktır (Bilgin,1997:92).

Motivasyon katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. Ama başka türlü de insanlar arası ilişki kuralları öğrenilemez. Bu yüzden tek başına gelişme yeterli değil; sosyal yeterliliği güçlendirmek de aynı derecede önemlidir.

Bütün bu noktalarda alınan sonuçların sürekli olması, uygulamanın sürekli olmasına bağlıdır. Deneyimler göstermiştir ki; bir bireyin önderlik yapması ve grubun onu izlemesi şeklindeki iç düzen, kurumları mümkün olan en iyi sonuçlara ulaştırmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlarının hareketli kalmasını sağlamalı ve bir şekilde ilgi gösterip kısa da olsa konuşması lazımdır. Böylece herkes istediği bir şeyden bahsetme imkânı bulur ve dedikodular önlenir.

Olup bitenlere personelinin de aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma imkânını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda personelinin de sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici personelinin bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır. Katılım, kendini geliştirme imkânı demektir. Bu insani ihtiyacın doyurulması oldukça motive edicidir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda işgörenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. İşgörenlerin kararlara katılabilme durumlarını olduğundan fazla büyütmek psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin işgörenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. İşgörelere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları işgörenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir (Baykal, 1978:30).

2.9.7.Çalışma Ortamı

Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmaları için rahat şartlar olmalıdır. Personelin çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkânların ve koşulların iyileştirilmesi, personelin işinde daha verimli çalışmasına olumlu etki eder. Zira, çalışma yerini uygun biçimde ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirme; ayrıca, kullanılan malzeme, araç ve gereçleri yenileme, personeli işinde olumlu yönde güdüleyici maddi ve fiziki etmenlerdir. Çünkü insanlar önce sağlıklı, güzel ve rahat ortamda çalışmak isterler. İşyerinde kazaları önleyecek bir fiziksel planlama ve çeşitli meslek hastalıklarına meydan vermeyecek bir düzenleme yapılmalıdır. Buna göre, işyerinde yangın merdiveninin ve yangın söndürme cihazlarının bulunması, işyerinin yüksek tavanlı oluşu, kullanılan cihaz ve malzemelerin

sağlık açısından zarar verici malzemelerden oluşmaması, önemsiz gibi görünen ancak bulunması durumunda personeli motive eden faktörler olmaktadır.

Koşullarınızı düşünün. Isınma, havalandırma, aydınlatma vs. yeterli mi? Personeliniz, çok sıcak ve küçük bir odada mı çalışmak zorunda? İşyeriniz gürültülü mü? Personeliniz huzur içinde çalışabiliyor mu? Çevresinde ağır makineler kullanılıyorsa, personeliniz işe konsantre olmakta güçlük çekecektir. İşyerinizin iç planını ve yerleşimini düşündünüz mü? Personelin çalıştığı alan yaptığı iş için yeterli mi? Serbest hareket edebileceği boş alan var mı? Ayrıca işyerinizin güvenliğinden de emin olmalısınız. İş donanımınızı düşündünüz mü? Modern, güncel ve kullanımı kolay mı? Mobilyaların durumu nedir? Masa başındaki personel sırt ağrıları ve sancuları çekmeden koltuklarında rahat oturabiliyor mu? Özürlü insanları da işe alarak iş dünyasında olumlu bir etki oluşturmalsınız. Körler ve kısmen görebilenler için, koridor ve çıkışlarda engellerin olmadığından emin olun. Görme bozukluğu olan personelinize fotokopi ile büyütülmüş yazılar ve hemen göze çarpan işaret ve ilanlar yardımcı olacaktır. Sağır veya zor duyanlar için özel donanımlar edinmelisiniz. Yanıp sönen ışıklar, özel telefonlar gibi. Yürüme zorluğu çekenler ve tekerlekli sandalyeye bağımlı olanlar için belli yükseklikte tutunacak yerleri olan rampalar, geniş kapılar, açık çıkış yolları, işaretlenmiş kaymayan taban yüzeyleri ve alçak raflar. Açma kapama düğmeleri, kapı kolları belli yükseklikte olmalı, ayrıca onlara ait banyo ve tuvalet konusunda da kolaylıklar sağlanmalıdır. Cihazların kullanımını düşünün; büyük kalemler, büyük tel zımbalar, lastik eldivenler, kolay kullanılabilen telefonlar, kâseler, zarf pullama makineleri ve benzeri şeylerle personeliniz için kolay olan görevleri, özürlü meslektaşları için daha da kolaylaştırmalsınız. Bu işte sizi ürkütmemeli; daha fazlasını yapabilirsiniz. Özürlü bir insanın ihtiyaçlarını anlamamanın en iyi yolu, kendinizi o insanın yerine koymanızdır. Daracık bir tekerlekli sandalyede bir gün geçirdiğinizi düşünün. Nasıl daha iyi bir işyeri sağlayabileceğinizi araştırmalsınız. Bölgesel güvenlik ve sağlık sorumluları ile temasa geçebilirsiniz. Özürlü insanları işe alıyorsanız, özürlüler danışma servisine ya da derneğine başvurmanız size fayda sağlayacaktır (Matland, 1997:106).

Çalışanlar kalpsiz bir makine topluluğu değildir. İnsanlar ne kadar nitelikliyse, beklentileri de o kadar yüksektir ve sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler. İnsanlar üstleri tarafından takdir edilmezlerse,

kendilerini fark ettirmeye karar verebilirler. Deneyimli insanlar çekip gittiğinde, kurumun onlardan alacağı semereler uçar gider.

İşinin ilk günlerinde çoğu insan motive olmuştur. Zaman geçtikçe işyerindeki şartlar onların coşkularını yitirmelerine sebep olur. İyi liderlik, personelin motivasyonunu kaybetmemesini sağlamaktır. Bu da yeniden düzenlemelerle sağlanabilir. Bu yeniden düzenleme esnasında İş görenler hep hoşnutsuzluğa boğulurlar. Bunun sebeplerinden birkaçı: Ne olacağını ve niye olacağını kestirememesi; bundan ne kadar etkileneceğini bilememesi, yeni haliyle işin üstesinden gelip gelemeyeceğinden emin olamama (Hagemann, 1997:117)

2.9.8.Sosyal Hak ve Olanaklar

Personelin kuruma gelip-gidebilmesi için servis temin edilmesi; çocuklarının bakımı ve yetiştirilmesi için kreş açılması; personelin tatili için yaz ve kış kampları (tatil ve dinlenme merkezleri) yapılması; personel için hakimevi, polisevi, öğretmenevi gibi lokal, misafirhane vb. sosyal tesisler kurulması; kurumda spor alanları yapılması; personele öğle yemeği veya yemek fişi verilmesi; ücretsiz çay-kahve ikram edilmesi ya da ikram fişi verilmesi; yurtdışında eğitim, bilgi, görgü artırma olanakları sağlanması, yurtdışı izni, başarı ve ödül izni; giyecek ve yiyecek yardımı; yılbaşı ve bayram hediyesi gibi sosyal olanaklar sağlanması personeli motive edici sosyal etmenlerdir.

Yönetici örgütte/birimde, personeli motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Böylece örgütte sosyal kaynaşmayı ve dayanışmayı temin etmeli ve personeli motive etmelidir. Zira bir Örgütte çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin ve sosyal etkinliklerin iyi olması, o örgütte arkadaşlık ve dostluk ilişkilerini geliştirir ve o örgütü aileleştirir. Böylece Örgüt(kurum), huzur içinde çalışılan ve yaşanılan bir yuva haline gelir. Yöneticinin örgütte sosyal, kültürel, sportif, turistik aktiviteler, geziler, eğlenceler, yarışmalar düzenlemesi; törenler ve kutlama günleri ya da geceleri tertip etmesi; davetler, kokteyller, yemekler vermesi; personelin yılbaşını, bayramını kutlaması; personeli evlerinde ziyaret etmesi; evlenen, çocuğu olan personele yazılı tebrik ve çiçek göndermesi; hastalanan (hastanede yatan) personelini ziyaret etmesi veya kendisine telefon ederek "Geçmiş olsun!" demesi; yakını vefat eden personele taziyelerini bildirmesi; emekli olan personele törenle şilt vermesi, personeli çalışma yaşamlarında motive eden sosyal unsurlardır. Çünkü günümüzde Örgütte sosyal

etkinlikler düzenlemek personelin moralini yükseltmekte ve personeli motive etmektedir. Bu yüzden yöneticiler de Örgütlerde sosyal işlere ve sosyal etkinliklere önem vermektedirler (Peker ve Aytürk, 2000:301).

2.9.9.Hedef Belirlemek

Hedefi olmayan bir insanın motivasyonu da olmaz. Çalışanları motive edebilmek için, önce, onların ulaşacağı hedefleri göstermek gereklidir. Çünkü hiçbir insan belli bir hedef olmadan etkin çalışmaz; vasat çalışır. Oysa hedef koyma başarının, ilerlemenin ve yükselmenin yoludur. Hedef belirleme, kurumda anlayış birliği, yüksek performans ve motivasyon oluşturmanın önemli bir aracıdır. Hedefler açıkça tanımlanmış olmalıdır. Neyi istediğinizi bilmelisiniz. Enerjiniz, bilginiz ve azminiz bir amaca yönelmeli ve bu amaç açık, somut ve kesin olmalıdır. Hem iyimser hem de gerçekçi olmalıdır. Olumlu bir hedef belirleyip, uygulanabilir bir strateji ortaya koyduktan sonra eylemlerin o amaç üzerinde yoğunlaşmış olması gerekir. Yani tüm dikkat buna verilmiş olur. Bunu başka birşey yaparken bile zihnin köşesinde tutmak gerekir. Bu sayede, uyanık kalır ve karşınıza çıkan fırsatları değerlendirebilirsiniz.

2.9.10.Takdir Etme Ve Ödüllendirme

Takdir etmek ve ödüllendirmek insanları daha fazla çalışmaya teşvik edecek en temel motivasyon araçlarından birisidir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Çalışanlara sağlanacak ödüller parasal olabileceği gibi, para dışında da ödüllendirmeler olabilir. Parasal ödüller; ücret artışı, ikramiye, prim, komisyon, kardan pay verme vs. şekillerde olabilir. Parasal olmayan ödüllere örnek olarak çalışanlara yurt dışı veya yurt içi seyahat imkânı sağlanması, terfi imkanı verilmesi vs. sayılabilir. Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar.

İş görenlerin güdülenmesinde önemli rolü, işlevi bulunan ödüller konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Ödül kuramları ve kavramının altında şu temel kabul vardır: Her davranış amaçlıdır ve amaç yönelimlidir. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıdır. İnsan gereksinimlerinin dışsal ve içsel olarak iki

grupta incelendiği bilinmektedir. Bu gereksinimlere paralel olarak ödüller de içsel olabilmekte bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller de dışsal gereksinimleri karşılamaktadırlar. Ancak kimi insanlar içsel gereksinimlere önem verip içsel ödüllerle güdülenirken, kimileri de dışsal gereksinimlere önem verdikleri için dışsal ödüllerle güdülenmektedirler (Balcı, 1992:46).

Yönetimde başarı, başarılı personeli ödüllendirmekle başlar. Çünkü ödüllendirilmeyen başarı, başarısızlığın nedeni olur. Bu yüzden, başarılı personeli ödüllendirmek örgütte hem yöneticiye bağlılığı artırır, hem de daha çok çalışmayı ve başarılı olmayı sağlar. Çalışma yaşamında ödüllendirmenin çok çeşitli şekilleri vardır; Zira yöneticinin personeline selam vermesi, gülümsemesi, teşekkür ve tebrik etmesi, "aferin" demesi, izin vermesi ve onunla toka etmesi bile personel için hep ödüldür. Ayrıca yazılı teşekkür etmek veya takdir etmek daha büyük ve kalıcı bir ödüldür. En büyük ödül ise kuşkusuz maddi ve mali (parasal) ödüldür ki, personeli daha çok memnun eder ve mutlu eder. Ancak verilen ödül mutlaka bir başarı karşılığında olmalı; başarılı olanla başarısız olan da ayrılmalıdır. Ayrıca, birim ya da ekip/grup başarılarında, tek bir kişi ve sadece yönetici değil, ilgili tüm personel (birim/grup) ödüllendirilmelidir. En önemlisi, yönetici bir ödül aldığı zaman, bu ödülü ve elde edilen başarıyı mutlaka astlarıyla ve tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Zira başarılar paylaşıldıkça artar (Peker ve Aytürk, 2000:298).

Bir yönetici, sadece hata bulmak ve ceza vermek için sebep aramamalı; ödül vermek için de sebep aramalıdır. Her örgütte ve her birimde mutlaka iş yapanlar, çok çalışanlar ve başarılı olanlar da vardır. Unutmamalıdır ki, bir yöneticinin başarısı bir yıl içinde verdiği cezalarla değil, ödüllerle ölçülür ve değerlendirilir. Başarılı yönetici ödül veren yöneticidir. Bu nedenle, personelden; bir zararın veya felaketin önlenmesinde hayatını tehlikeye sokan; emsaline, örnek olacak şekilde görevinde üstün başarı sağlayan; önemli güçlükleri ve problemleri" ortadan kaldıran; olağanüstü bir iş yapan; kuruluşun giderlerini azaltıcı gelirlerini artırıcı çalışmalar yapan; harcamalarda tasarruf sağlayan-maliyeti düşüren ve israfı önleyen; olumlu değişiklik ve yenilik yapan hizmette etkinlik ve verimlilik sağlayan, özellikle vatandaşlara götürülen hizmetleri etkin bir şekilde yaygınlaştıran ve artıran; personelde ve halkta büyük bir memnunluk ve hoşnutluk sağlayan görevliler ve yöneticiler, "Takdirname" veya bir/iki maaş tutarında ikramiye

ile ödüllendirilmelidirler. “Bir insanın işgücünü, emeğini satın alabilirsiniz. Ama şevkini, inisiyatifini ve sadakatini satın alamazsınız. Bunları kazanmaya mecbursunuz.(Clarence FRANCIS)” (Peker ve Aytürk, 2000:298).

2.9.11.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:

Örgütlerde yöneticilerin disiplinle ilgili tutum ve davranışları personel üzerinde olumlu veya olumsuz etki eder. Zira, otoriter, sert ve katı, emredici ve hükmedici, baskıcı ve cezalandırıcı yöneticiler personelin iş yapmasını sağlar ama işe ve çalışmaya motive olmasını sağlayamazlar. Bu nedenle, disiplin, baskı, korkutma ve cezalandırma yöntemleriyle değil, katılımcı ve insancıl motivasyon yöntemleriyle sağlanmalıdır. Çünkü personel, ancak kendi kendisini yönettiği ve disipline ettiği zaman başarılı ve verimli olur.

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de güdüleme de belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeler gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözü önünde takdir edilmelidir. Takdir bir gösteri niteliğinde değil içten ve haklı olmalıdır. Kısaca özetlersek adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2003:578).

Eşitlik ve adil davranma çoğu insan için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) Çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen birey, kurum içindeki gayretini artırır.

2.9.12.Eğitmek Ve Yetiştirmek

Yeni bilgilere ihtiyaç duyulması verimliliği artırma amacından kaynaklanır. Eğitim işçilerin başka işleri yapma kabiliyetini geliştirir; iş eğitim programları, işin bir plan dâhilinde ve kaliteli bir şekilde yapılması için, personelin bilgi sahibi olmasını sağlar.

Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. İşgörenlerin çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca işgörenlere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar (Martland, 1997:33).

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir. (Sabuncuoğlu, 1997:124-125).

2.9.13.Açık İletişim

Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir. İnsanların olup bitenden haberdar olmasını sağlamak, güvenliği ve güveni güçlendirir ve işletmenin yönetim kadrosunun saygınlığını artırır. Belirsizlik ne kadar artarsa da verimlilik o kadar düşer.

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. İş görenler, kendilerinden ne yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek ister.Bu haber akışının sağlanması yöneticinin sorumluluğudur. Yönetici bir örnek teşkil eder. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir. Yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu da söylenti, dedikodu vs. zemini hazırlar ve belirsizlik ne kadar artarsa, verim de o kadar düşer. Yöneticinin, amaç ve hedeflerini, istek ve beklentilerini, plan ve programlarını,

yönetim politikasını (prensiplerini) personele açıklaması; sorunları personeliyle görüşerek ve tartışarak çözmesi, kararları personeline danışarak vermesi, kısaca, "açık yönetim politikası" uygulaması, personeli daima etkili ve verimli çalışmaya, başarılı olmaya motive eder. Çünkü kapalı yönetim politikasında personel hiçbir zaman motive olmaz ve yöneticiye de destek olmaz, bilakis karşı olur (Hagemann, 1997:122).

BÖLÜM 3: KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN UNSURLAR: BİR UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı:

Ülkemizdeki kamu görevlilerini verimsiz kılan, etkili ve verimli hizmet sunumunu engelleyen ve hizmetlerin de aksamasına neden olan iş tatminsizliği, kamu personelinin yeterince motive edilmediklerini ya da edilemediklerini göstermektedir. Kamu personelindeki motivasyon durumunu ve düzeyini belirlemek, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda Yüksek Öğrenim Kurumu olan SAÜ, Kamu İktisadi Teşebbüsü olan SEDAŞ ve Merkezi İdarenin Taşra Örgütü olan Sakarya İl Emniyet Müdürlüğünde çalışan personele, motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular sorularak mevcut durumun saptanması amaçlanmıştır.

3.2.Araştırmanın Evreni:

Araştırmanın evreni; Sakarya Üniversitesinde İdari personel olarak çalışan 565 memur ve işçi, Sakarya Elektrik ve Dağıtım Anonim Şirketinde çalışan 300 kadar memur ve işçi, Sakarya İl Emniyet Müdürlüğünde çalışan 1137 memur ve işçi olmak üzere yaklaşık 2000 civarında çalışandan oluşmaktadır.

3.3.Araştırma Örneklemine Seçimi:

SAÜ, SEDAŞ ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü ana hizmet binaları örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmayı, başta memurlar olmak üzere buralarda çalışan yaklaşık 700 personel oluşturmaktadır. Anket formları çalışanlara yüzyüze görüşme yoluyla gerekli açıklamalar yapılarak, tarafımızdan elden verilmiş ve katılımcıların büyük çoğunluğu anket sorularını cevaplamıştır.

3.4.Araştırmanın Sınırları:

Araştırma, aşağıda belirtilen hususlarla sınırlıdır.

- 1- Ankette yaralan sorular personelin motivasyonu konusu ile sınırlıdır.
- 2- Araştırma SAÜ, SEDAŞ ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü çalışanlarıyla sınırlıdır.

3- Arattırmanın kapsamına; Genel Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı, Şef, Daire Başkanları, memurlar ve işçiler alınmıştır.

3.5. Veri Toplama Süreci ve Yöntemi:

Fırat ENSARİ' ye ait "Kamu Personel Yönetiminde Motivasyon ve Etkileri" konulu 2001 yılı yüksek lisans tezi çalışmasından da yararlanılarak hazırlanan anket formu üç ana bölüm ve 32 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan ifadelere ilişkin görüşlerin belirlenebilmesi ve motivasyon unsurlarının belirlenmesi amacıyla 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formlarının bastırılmasından sonra 2007 yılının Nisan ve Mayıs aylarında Yüksek Öğrenim Kurumu olan SAÜ, Kamu İktisadi Teşebbüsü olan SEDAŞ ve Merkezi İdarenin Taşra Teşkilatı olan Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü evreninde uygulanmıştır. Anketin doldurulması için belli bir zaman ayrılmamış, katılmayı kabul edenler bu konuda serbest bırakılmış ve dağıtılan anket formları tarafımızdan elden toplanmıştır. Anketlerin toplanması sırasında katılımcılarla, mülakat türü görüşmeler de yapılarak daha detaylı bilgi derlenmeye çalışılmıştır.

Anket formlarından elde edilen veriler kodlanarak SPSS 15.0 paket programına aktarılmıştır.

3.6. Bulgular:

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 15,0 paket programı aracılığıyla işleme tabi tutulmuştur. Çıkan sonuçlar çalışmanın amacına ulaşmasını sağlayabilecek şekilde üç temel nokta çerçevesinde değerlendirilmiştir. Söz konusu temel noktalar, "ankete katılanların kişisel bilgileri", "kurumsal değerlendirmeler" ve "Psikolojik değerlendirmeler", şeklindedir.

3.7. Katılımcıların Niteliği

Anket sorularında, ankete katılanların kişisel özelliklerini tespitine yönelik 7 adet soru bulunmaktadır. Kişilerin özel hayatına ilişkin bilgiler değil, çalışma hayatına ilişkin bilgileri elde etmeye yönelik sorular yönlendirilmesine dikkat edilmiştir. Amacımız, ankete katılanların kişisel özellikleri ile kamu personelinin motivasyonunu etkileyen unsurlar arasında bağ kurmaya çalışmaktır. Yönlendirilen sorular, cinsiyet, yaş, eğitim, iş konumu ve mesleki tecrübe gibi konulardan oluşmaktadır.

Bu çerçevede katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin sonuçlar şöyledir;

Tablo 1. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi	%
Erkek	249	81,6
Kadın	56	18,4
Toplam	305	100.0

Yukarıda yer alan tablo l'den de anlaşılacağı gibi katılımcıların 249'u yani %81,6 sını erkek, 56'sını (%18,4) da bayan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuçlar, Örneklemin büyük bir kısmının erkek olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Örneklemin Medeni Durumu

	Kişi	%
Evli	223	73,6
Bekâr	80	26,4
Boş	2	0,7
Toplam	305	100.0

Örneklemin 223 kişi%73,6 sını evli çalışanlar,80 kişi %26,4 bekâr çalışanlar oluşturmaktadır.2 kişi bu soruyu boş bırakmıştır.

Tablo 3. Örneklemin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Kişi	%
İlkokul	10	3,3
Ortaokul	5	1,7
Lise	97	32,0
Yüksek okul	191	63,0
Boş	2	0,7
Toplam	305	100.0

Örnekleimde 10 kişi %3,3 ilkokul,5 kişi %1,7 ortaokul,97 kişi %32,0 Lise ve 191 kişi %63,0 Yüksekokul mezunudur. Tabloda katılımcıların büyük çoğunluğunu yüksekokul mezunu oluşturmaktadır.2 kişi bu soruyu cevaplandırmamıştır.

Tablo 4. Örneklemin Yaş Dağılımı

Yaş	Kişi	%
18-25	41	13,5
26-35	119	39,3
36-45	97	32,0
46+	46	15,2
Boş	2	0,7
Toplam	305	100.00

Örnekleminiz 41 kişi%13,5 18-25 yaş aralığını,119 kişi % 39,3 26-35 yaş aralığını,97 kişi 36-45 yaş aralığını, 46 kişi %15,2 46 yaş ve üzerini oluşturmaktadır. Tabloda katılımcıların büyük çoğunluğu 26-35 yaş arasındadır.

Tablo 5. Örneklemin Kurumda Çalıştığı Yıl Dağılımı

Yıl	Kişi	%
0-1	51	16,9
2-5	47	15,6
6-9	39	12,8
10+	165	54,6
Boş	3	1,0
Toplam	305	100.0

Katılımcılardan 51 kişi yaklaşık %16,9'u 0-1 yıl aralığı, 47 kişi yaklaşık %15,6'sı 2-5 yıl aralığı, 39 kişi yaklaşık %12,8'i 6-9 yıl aralığı ve 165 kişi 10 yıl ve daha fazla bir süredir bu kurumda çalışmaktadırlar. Katılımcılardan 10 yıldan fazla bir süredir bu kurumda çalışanların toplam sayısı165 olarak tespit edilmektedir. Buradan hareketle örneklemin büyük bir kısmını kıdemli çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6. Örneklemin İş konumu

Konumu	Kişi	%
Mdr. veya Mdr.Yrd.	22	7,3
Memur	196	64,7
İşçi	64	21,1
Diğer (Şef, Daire Başkanı, Genel Müdür)	21	6,9
Boş	2	0,7
Toplam	305	100.00

Katılımcılardan kurumunda 22 kişi %7,3 ü Müdür veya müdür yardımcısı,196 kişi % 64,7 si memur,64 kişi %21,1'i işçi ve 21 kişi % 6,9'u Genel Müdür, Şef veya Daire Başkanı konumundadır. Örneklemin büyük çoğunluğunu memurlar oluşturmaktadır.

Tablo 7. Örneklemin Aldığı Ücret

YTL	Kişi	%
650 veya altı	6	2,0
651-950	81	26,6
951-1250	103	33,9
1251+	114	37,5
Boş	1	0,3
Toplam	305	100.00

Katılımcılardan 650 YTL ve altında ücret alanlar 6 kişi %2,0, 650 ve 950 YTL arası ücret alanlar 81 kişi%26,6, 950 ve 1250 YTL arası ücret alanlar 103 %33,9 ve 1250 YTL üzeri ücret alanlar 114 kişi % 37,5 şeklindedir. Örneklemin büyük çoğunluğunu 1250 YTL ve üzeri ücret alanlar oluşturmaktadır.

Tablo 8. Kurumsal Değerlendirmeler

	Kurum Adı	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
		K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%
1.Kurumum çalışanları teşvik edici bir vizyona sahiptir.	SAÜ	14	4.7	39	13.1	26	8.8	16	5.4	6.0	2.0	101	34.0
	SEDAŞ	4	1.3	23	7.7	20	6.7	31	10.4	17	5.7	95	32.0
	İl Emn. Md.	10	3.4	13	4.4	11	3.7	34	11.4	33	11.1	101	34.0
2.Kararlarımı uygularken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmam.	SAÜ	12	4.0	37	12.4	24	8.0	22	7.4	7	2.3	102	34.1
	SEDAŞ	7	2.3	32	10.7	14	4.7	32	10.7	12	4.0	97	32.4
	İl Emn. Md.	13	4.3	12	4.0	8	2.7	29	9.7	38	12.7	100	33.4
3.Yüksek performans gösterdiğim durumlarda kurumum tarafından takdir edilip ödüllendirilirim.	SAÜ	15	5.0	30	10.0	17	5.7	31	10.3	9	3.0	102	34.0
	SEDAŞ	6	2.0	9	3.0	12	4.0	37	12.3	33	11.0	97	32.3
	İl Emn. Md.	4	1.3	14	4.7	9	3.0	42	14.0	32	10.7	101	33.7
4.Kurumumun bana sağladığı olanakları (lojman, dinlenme, spor ve eğlence tesisleri, kreş vb. gibi) yeterli bulmaktayım.	SAÜ	9	3.0	22	7.3	18	6.0	31	10.3	21	7.0	101	33.4
	SEDAŞ	12	4.0	42	13.9	4	1.3	30	9.9	12	4.0	100	33.1
	İl Emn. Md.	6	2.0	11	3.6	2	0.7	31	10.3	51	16.9	101	33.4
5.Kurumum kendimi yetiştirme konusunda olanaklar sunabilmektedir.	SAÜ	21	7.0	56	18.5	16	5.3	7	2.3	3	1.0	103	34.1
	SEDAŞ	14	4.6	36	11.9	11	3.6	30	9.9	7	2.3	98	32.5
	İl Emn. Md.	6	2.0	34	11.3	10	3.3	25	8.3	26	8.6	101	33.4

Tablo 8 devamı

	KURUM ADI	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
		K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%
6.Kurumumdaki çalışma koşullarını (Temizlik, gürültü, ısınma, ihtiyacım olan araç gereçlerin yeterli düzeyde olması vb.) yeterli bulmaktayım.	SAÜ	33	11	55	18.3	6	2.0	7	2.3	2	0.7	103	34.2
	SEDAŞ	26	8.6	56	18.6	4	1.3	8	2.7	5	1.7	99	32.9
	İl Emn. Md.	14	4.7	39	13.0	11	3.7	16	5.3	19	6.3	99	32.9
7.Kurumum çalışanlarına alınan kararlara katılabile imkânını sunmaktadır.	SAÜ	17	5.6	41	13.5	25	8.3	15	5.0	5	1.7	103	34.0
	SEDAŞ	10	3.3	22	7.3	23	7.6	32	10.6	12	4.0	99	32.7
	İl Emn. Md.	9	3	17	5.6	13	4.3	27	8.9	35	11.6	101	33.3
8.Kurumum bana yükselebile imkânını sunmaktadır.	SAÜ	18	6	41	13.6	19	6.3	14	4.6	11	3.6	103	34.1
	SEDAŞ	4	1.3	35	11.6	11	3.6	33	10.9	16	5.3	99	32.8
	İl Emn. Md.	13	4.3	33	10.9	11	3.6	20	6.6	23	7.6	100	33.1
9.Kurumum üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bir bilgi akışını sağlamaktadır.	SAÜ	20	6.6	42	13.9	19	6.3	16	5.3	6	2.0	103	34.1
	SEDAŞ	9	3	44	14.6	12	4.0	24	7.9	9	3.0	98	32.5
	İl Emn. Md.	5	1.7	32	10.6	25	8.3	22	7.3	17	5.6	101	33.4
10.Kurumum manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı v.b.) parasal özendiriciler kadar önem verir.	SAÜ	20	6.6	26	8.6	30	10.0	15	5.0	11	3.7	102	33.9
	SEDAŞ	8	2.7	20	6.6	23	7.6	40	13.3	8	2.7	99	32.9
	İl Emn. Md.	8	2.7	15	5.0	18	6.0	26	8.6	33	11.0	100	33.2

1.Kurumum çalışanları teşvik edici bir vizyona sahiptir.

Bireyin özel, sosyal ve örgütsel yaşamda en önemli ve etkili iç motivasyon unsuru, belirli bir amacı ve hedefi olmasıdır. Zira, hedefi olmayan bir insanın iç motivasyonu da olmaz. Örneğin, insan kaç metre koşacağını bilmeden yaşanamaz. İnsan genel müdür olmayı hedeflemedikçe kendini yetiştiremez ve yükselemez. Memur olarak girer, memur ya da şef olarak emekli olur. Ama genel müdür olmayı hedeflemiş olursa, hem kendini iyi yetiştirir, başarılı olur, ödül alır; hem de genel müdür olamasa bile, en azından daire başkanı ya da genel müdür yardımcısı olur. Çünkü hedef daima İnsanı başarıya götürür. 6 ay, 3 yıl 5-8 yıl sonra kişisel, ailevi, maddi, manevi, statü vb. hedefler vizyonumuzu oluşturur. Yaşamdaki gidiş rotamızdır (Peker ve Aytürk, 2000:289-309).

Çalışanlarına hedef belirleyen ve bir hedefi olduğunu benimseten bununla da motivasyon oluşturabilen bir kurum olup olmasını araştıran bir soru sorulmuştur.Katılımcılardan 297 kişi bu soruyu yanıtlarken 8 kişi cevaplandırmamıştır.SAÜ' de çalışanların 53'ü % 17,8 evet derken 22 kişi %7,4 kurumunun böyle bir vizyona sahip olmadığını belirtmiştir.26 kişi fikir beyan etmemiştir..SEDAŞ'ta 27 kişi %9,0 bir vizyonlarının olduğunu bildirirken 48 kişi % 16,1 hayır demiş ve 20 kişi de fikir beyan etmemiştir.İl Emniyet Müdürlüğünde 23 kişi % 7,8 evet derken 67 kişi % 22,5 hayır demiş ve 11 kişi fikrini bildirmemiştir.

Sonuç itibariyle SAÜ' nün diğer kurumlara oranla daha belirgin bir vizyona sahip olduğu gözlemlenmiştir.

2. Kararlarımı uygularken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmam.

Katılımcılardan 299 kişi soruyu cevaplandırmış ve kurumlardan 81 kişi % 27,1 katılırken 32 kişi %10,7 kesinlikle katıldığını;57 kişi %19,1 katılmadığını 83 kişi de kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.46 kişi ise fikir beyan etmemiştir.

3.Yüksek performans gösterdiğimde kurumum tarafından takdir edilip ödüllendirilirim.

Yönetimde başarı, başarılı personeli ödüllendirmekle başlar. Çünkü ödüllendirilmeyen başarı, başarısızlığın nedeni olur. Bu yüzden, başarılı personeli ödüllendirmek örgütte hem yöneticiye bağlılığı artırır, hem de daha çok çalışmayı ve başarılı olmayı sağlar.

Katılımcılardan 110 kişi % 36,7 katılmadığını 74 kişi de % 24,7 kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.53 kişi %17,7 katılırken 25 kişi % 8,3 kesinlikle katıldığını ifade etmiştir. Kurumsal olarak da SAÜ' de; 45 kişi %15,0 katılırken,40 kişi %13,3 katılmamıştır. SEDAS'ta; 15 kişi % 5,0 katılırken, 37 %12,3 kişi katılmamış 33 kişi de %11,0 kesinlikle katılmamıştır. İl Emniyet Müdürlüğünde; 18 kişi % 6,0 katılırken 74 kişi % 24,7 katılmamıştır.

4.Kurumumun bana sağladığı olanakları (Lojman, dinlenme, spor ve eğlence tesisleri, kreş vb. gibi) yeterli bulmaktayım.

Personelin kuruma gelip-gidebilmesi için servis temin edilmesi; çocuklarının bakımı ve yetiştirilmesi için kreş açılması; personelin tatili için yaz ve kış kamplarıl (tatil ve dinlenme merkezleri) yapılması; personel için hakimevi, polisevi, öğretmenevi gibi lokal, misafirhane vb. sosyal tesisler kurulması; kurumda spor alanları yapılması; personele öğle yemeği veya yemek fişi verilmesi; ücretsiz çay-kahve ikram edilmesi ya da ikram fişi verilmesi; yurtdışında eğitim, bilgi, görgü artırma olanakları sağlanması,yurtdışı izni, başarı ve ödül izni; giyecek ve yiyecek yardımı; yılbaşı ve bayram hediyesi gibi sosyal olanaklar sağlanması personeli motive edici sosyal etmenlerdir.

Katılımcılardan 92 kişi %30,5 katılmadığını, 84 kişi de % 27,8 kesinlikle katılmadığını bildirmiş;75 kişi %24,8 katıldığını,27 kişi %8,9 kesinlikle katıldığını bildirmiştir.

Sonuç itibariyle çalışanların kurumlarının sağladığı olanakları yeterli bulmayanların oranı büyük çoğunluktadır.

5.Kurumum kendimi yetiştirme konusunda olanaklar sunabilmektedir.

Eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı önemli bir araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve iş görenlerin tatminini sağlama açısından eğitim çok önemlidir. Organizasyonun yeni bilgilere ihtiyaç duyması verimliliğini artırma amacından kaynaklanır. Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin edinilmesi gerekir. Organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılmasıyla mümkündür. Kendilerine yeni bilgiler sunulan ve eğitilen çalışanlar ait

olan, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlar (www.insankaynaklari.gokceada.com).

SAÜ'de çalışan 77 kişi %25,5 evet derken ,10 kişi %3,3 hayır demiş,SEDAŞ'ta 50 kişi % 16,5 kişi evet derken ,37 kişi % 12,1 hayır demiştir.İl Emniyet Müdürlüğünde 40 kişi % 13,3 evet derken , 51 kişi %16,9 hayır demiştir.Genelde katılımcıların 167 si %55,3 evet derken,98 kişi % 32,4 hayır demiş ve 37 kişi de çekimser kalmıştır. İl Emniyet Müdürlüğünün çalışanlarının diğer kurum çalışanlarına oranla hayır diyenlerinin daha fazla olduğu görülmüştür.

6.Kurumumdaki çalışma koşullarını (Temizlik,gürültü,ısınma ,ihtiyacım olan araç gereçlerin yeterli düzeyde olması vb.) yeterli bulmaktayım.

Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir. Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmaları için rahat şartlar olmalıdır. Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler.Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit bulamazlar ve mutsuz olurlar. İş şartları iyi veya kötü olsun tüm çalışanlar buna dikkat ederler.Kişiler bazen uygunsuz iş şartlarından şikâyet ederler.Asıl önemli problemlerin yerine küçük ofisler gibi konulardan dolayı yönetime kızgınlık duyabilirler(www.insankaynaklari.gokceada.com). İşyerinin personel üzerinde sınırlı da olsa bir özendirici etkisi olduğu ispatlanmış bir gerçektir. Buna göre, işyerinin öncelikle sağlığa uygun olması, daha sonra da işe en uygun araçlarla çalışılması gerekmektedir. Sağlığa uygunluk, işyerindeki sıcaklık derecesinin ve aydınlatmanın, çalışmaya uygun hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Uygun araçların seçimi ise, ergonomi olarak adlandırılan insan ve iş araçlarının uyumlu hale getirilmesidir. Burada çalışanların oturdukları koltuktan, ışığın soldan ya da üstten gelmesine kadar pek çok büro araç ve gerecin işin kolaylıkla yapılmasını sağlayıcı hale getirilmesi anlaşılmalıdır. Ayrıca, işyerinde kazaları önleyecek bir fiziksel planlama ve çeşitli meslek hastalıklarına meydan vermeyecek bir düzenleme yapılmalıdır. Buna göre, işyerinde yangın merdiveninin ve yangın söndürme cihazlarının bulunması, işyerinin yüksek tavanlı oluşu, kullanılan cihaz ve malzemelerin sağlık açısından zarar verici malzemelerden

oluşmaması, önemsiz gibi görünen ancak bulunması durumunda personeli motive eden faktörler olmaktadır.

Katılımcılardan 223 kişi %74,1 büyük bir çoğunluk oranıyla kurumunun çalışma ortamını yeterli bulduğunu bildirmiş, kurumunun çalışma ortamını yeterli bulmayanların oranı ise 57 kişi %18,9 da kalmıştır.

7.Kurumum çalışanlarına alınan kararlara katılabilme imkânını sunmaktadır.

Tablo 8'e göre katılımcılardan 303 kişi cevaplandırmış 2 kişi ise cevaplandırmamıştır. SAÜ de çalışan 58 kişi %19,1 kurumunun çalışanlarına kararlara katılabilme imkânını sunduğunu 20 kişi %6,7 kurumunun bu imkânı sağlamadığını belirtmiştir.25 kişi de fikir beyan etmemiştir. SEDAŞ'ta 32 kişi % 10,6 kurumunun kararlara katılabilme imkânını sunduğunu,44 kişi % 14,6 bu imkânı sunmadığını belirtmiş.23 kişi de fikrini bildirmemiştir. İl emniyet Müdürlüğünde ise 26 kişi % 8,6 kurumunun kararlara katılabilme imkânını sunduğunu,62 kişi %20,5 ile kararlara katılamadıklarını belirtmişlerdir.13 kişi fikir belirtmemiştir.

Tabloya göre SAÜ' nün çalışanlarına kararlara katılabilme imkânını SEDAŞ ve İl Emniyet Müdürlüğüne göre biraz daha geniş tuttuğunu görüyoruz.

8.Kurumum bana yükselebilmeye imkânını sunmaktadır.

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması onları motive eder.

Tablo 8'e göre katılımcılardan 302 kişi cevaplandırmış 3 kişi ise cevaplandırmamıştır. SAÜ'de çalışan 59 kişi %19,6 kurumunun kendisine yükselebilmeye imkânını sunduğunu 25 kişi % 8,2 kurumunun bu imkânı sağlamadığını belirtmiştir. 19 kişi de fikrini bildirmemiştir. SEDAŞ'ta 39 kişi %12,9 kurumunun yükselebilmeye imkânını sağladığını 49 kişi %16,2 bu imkânı sağlamadığını belirtmiş.11 kişi fikrini bildirmemiştir. İl Emniyet Müdürlüğünde 46 kişi %15,2 kurumunu yükselebilmeye imkânını sunduğunu,43 kişi %14,2 bu imkânı sunmadığını belirtmiştir.11 kişi de fikrini beyan etmemiştir.

Tabloda genele baktığımızda kurumların çalışanlarına yükselebilmek imkanı sağladığını düşünen kişilerin 144 % 47,8 sayısının kurumlarının bu imkanı sağlamadığını düşünenlere (117 kişi %38,8) göre fazla olduğu görülmektedir. Yine SAÜ' nün diğer kurumlara göre yükselebilmek imkânını sunmada daha geniş olduğu görülmektedir.

9. Kurumum üstlerle ,astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bir bilgi akışını sağlamaktadır.

Yöneticinin, amaç ve hedeflerini, istek ve beklentilerini, plan ve programlarını, yönetim politikasını çalışana açıklaması; sorunları çalışanıyla görüşmek ve tartışarak çözmesi, kararları çalışanına danışarak vermesi, kısaca "açık yönetim politikası" uygulaması, çalışanı daima etkili ve verimli çalışmaya, başarılı olmaya motive eder.

Katılımcılardan 152 kişi %50,4 kurumlarının çalışanlar arasında bir bilgi akışının olduğunu,94 kişi %31,1 üstlerle astlar arasında ve diğer çalışanlar arasında yapılan işlerle ilgili bir bilgi alışverişinin olmadığını belirtmişlerdir. Sonuçlara göre ele alınan kurumlarda bilgi alışverişinin olduğunu bildirenler çoğunluktadır.

10.Kurumum manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı vb.)parasal özendiriciler kadar önem verir.

Çalışanın başarılı çalışması sonucu, örgüt İçinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir. Bu takdirin yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi, kişiyi büyük ölçüde motive eder.

Katılımcılardan 97 kişi %32,3 kurumlarının manevi özendiricilere de önem verdiğini belirtirken,133 kişi % 44,2 katılmamıştır.71 kişi fikir beyan etmemiştir.Sonuçları değerlendirdiğimizde manevi özendiricilerin parasal özendiricilerin gerisinde olduğu görülmektedir.Kurumsal olarak; SAÜ'de çalışanlardan 46 kişi %15,2 kurumunun manevi özendiricilere önem verdiğini belirtirken, 26 kişi % 8,7 önem verildiğine katılmamıştır.30 kişi fikrini bildirmemiştir.SEDAŞ'ta 28 kişi % 9,3 katılırken,48 kişi %16,0 katılmamış ve 23 kişi fikrini bildirmemiştir.İl Emniyet Müdürlüğünde 23 kişi % 7,7 katılırken,59 kişi %19,6 katılmamış ve 19 kişi fikir bildirmemiştir.

Tablo 9. Psikolojik Değerlendirmeler

	KURUM ADI	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
		K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%
1.Toplum tarafından saygın bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.	SAÜ	55	18.0	40	13.1	4	1.3	3	1.0	1	0.3	103	33.8
	SEDAŞ	46	15.1	42	13.8	6	2.0	6	2.0	1	0.3	101	33.1
	İl Emn. Md.	32	10.5	39	12.8	6	2.0	17	5.6	7	2.3	101	33.1
2.Başkaları tarafından, yaptığım işin kıymeti bilinmektedir.	SAÜ	17	5.6	36	11.9	21	7.0	19	6.3	10	3.3	103	34.1
	SEDAŞ	16	5.3	43	14.2	21	7.0	13	4.3	6	2.0	99	32.8
	İl Emn. Md.	10	3.3	32	10.6	8	2.6	30	9.9	20	6.6	100	33.1
3.Yaptığım işe göre aldığım ücreti yeterli bulmaktayım.	SAÜ	6	2.0	23	7.7	9	3.0	43	14.4	20	6.7	101	33.8
	SEDAŞ	14	4.7	42	14.0	6	2.0	29	9.7	8	2.7	99	33.1
	İl Emn. Md.	11	3.7	19	6.4	4	1.3	22	7.4	43	14.4	99	33.1
4.Kurumumda aynı seviyede çalışanlara adil bir ücret dağılımının olduğunu düşünüyorum.	SAÜ	15	5.0	25	8.3	20	6.6	25	8.3	16	5.3	101	33.4
	SEDAŞ	7	2.3	30	9.9	7	2.3	26	8.6	30	9.9	100	33.1
	İl Emn. Md.	26	8.6	29	9.6	10	3.3	13	4.3	23	7.6	101	33.4
5.Yapmakta olduğum işi kamu kuruluşu dışında, özel sektörde yapıyor olsaydım daha fazla ücret alırdım.	SAÜ	29	9.7	37	12.4	22	7.4	8	2.7	6	2.0	102	34.2
	SEDAŞ	19	6.4	25	8.4	26	8.7	19	6.4	9	3.0	98	32.9
	İl Emn. Md.	33	11.1	27	9.1	18	6.0	13	4.4	7	2.3	98	32.9
6.Amirimle işlerim dışında sorunlarımı da yeri geldiğinde görüşebiliyorum.	SAÜ	33	11.0	39	13.0	16	5.3	9	3.0	5	1.7	102	33.9
	SEDAŞ	23	7.6	45	15.0	8	2.7	20	6.6	2	0.7	98	32.6
	İl Emn. Md.	9	3.0	34	11.3	9	3.0	24	8.0	25	8.3	101	33.6
7.Amirim benim görüş ve önerilerime de önem vermektedir.	SAÜ	27	8.9	46	15.2	13	4.3	10	3.3	7	2.3	103	34.0
	SEDAŞ	15	5.0	52	17.2	12	4.0	15	5.0	5	1.7	99	32.7
	İl Emn. Md.	4	1.3	31	10.2	19	6.3	20	6.6	27	8.9	101	33.3

Tablo 9 devamı

	KURUM ADI	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
		K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%	K.S	%
8.İş güvenliğimin olması çalışmamı olumlu yönde etkilemektedir.	SAÜ	33	10.9	49	16.2	11	3.6	6	2.0	4	1.3	103	34.1
	SEDAŞ	26	8.6	59	19.5	9	3.0	3	1.0	3	1.0	100	33.1
	İl Emn. Md.	26	8.6	38	12.6	10	3.3	16	5.3	9	3.0	99	32.8
9.Kurumda yaptığım işin bir değerinin olduğuna inanmaktayım.	SAÜ	41	13.4	43	14.1	9	3.0	8	2.6	2	0.7	103	33.8
	SEDAŞ	44	14.4	45	14.8	2	0.7	10	3.3	101	33.1
	İl Emn. Md.	33	10.8	42	13.8	3	1.0	13	4.3	10	3.3	101	33.1
10.Kurumumda insan en önemli faktör olarak görülür.	SAÜ	31	10.3	51	16.9	8	2.7	7	2.3	5	1.7	102	33.9
	SEDAŞ	29	9.6	35	11.6	6	2.0	26	8.6	3	1.0	99	32.9
	İl Emn. Md.	43	14.3	22	7.3	6	2.0	15	5.0	14	4.7	100	33.2
11.Manevi desteğe ihtiyaç duyduğum zamanlarda kurum çalışanlarımı yanımda hissedebiliyorum.	SAÜ	25	8.3	39	13.0	17	5.6	11	3.7	11	3.7	103	34.2
	SEDAŞ	21	7.0	46	15.3	9	3.0	19	6.3	3	1.0	98	32.6
	İl Emn. Md.	11	3.7	35	11.6	14	4.7	20	6.6	20	6.6	100	33.2
12.Yaptığım iş beni psikolojik olarak tatmin etmiyor.	SAÜ	17	5.7	19	6.4	17	5.7	36	12.1	12	4.0	101	33.9
	SEDAŞ	12	4.0	35	11.7	12	4.0	32	10.7	7	2.3	98	32.9
	İl Emn. Md.	13	4.4	27	9.1	18	6.0	29	9.7	12	4.0	99	33.2
13.İş yaşamına yeni başlıyorum olsaydım,yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.	SAÜ	27	8.9	44	14.4	15	4.9	9	3.0	8	2.6	103	33.8
	SEDAŞ	33	10.8	45	14.8	14	4.6	5	1.6	4	1.3	101	33.1
	İl Emn. Md.	20	6.6	27	8.9	26	8.5	14	4.6	14	4.6	101	33.1
14.Özel bir şirkette olsaydım kendimi daha iyi yetiştirebilirdim.	SAÜ	11	3.6	14	4.6	32	10.6	33	10.9	13	4.3	103	34.0
	SEDAŞ	23	7.6	31	10.2	19	6.3	18	5.9	8	2.6	99	32.7
	İl Emn. Md.	17	5.6	26	8.6	27	8.9	20	6.6	11	3.6	101	33.3

1.Toplum tarafından saygın bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum.

İnsanlar genellikle toplum içinde prestiji (önemi, etkinliği ve saygınlığı) yüksek olan örgütlerde çalışmak isterler. Zira, kurumsal prestiji yüksek olan bir Örgütte çalışan insanlar, aynı zamanda bireysel saygınlık sağlarlar ve bundan zevk ve gurur duyarlar.

Katılımcıların tamamı bu soruyu cevaplandırmıştır. SAÜ’de çalışan 40 kişi %13,1 katılırken 55 kişi %18,0 kesinlikle katıldığını belirtmiş,4 kişi %1,3 katılmamıştır.4 kişi de fikrini bildirmemiştir.SEDAŞ’ta çalışan 42 kişi %13,8 katılırken ,46 kişi %15,1 kesinlikle katıldığını belirtmiş,7 kişi % 2,3 katılmamıştır.6 kişi de fikir beyan etmemiştir.İl emniyet Müdürlüğünde çalışan 71 kişi % 23,3 katılırken 24 kişi %7,9 katılmamıştır.16 kişi de fikir beyan etmemiştir.

Genel itibariyle katılımcılar vermiş olduğu cevaplarda toplum tarafından saygın olarak bilinen kurumlarda çalıştıklarını 254 kişi %83,3 belirtmişlerdir. Katılmayanlar ise 35 kişi %8,5 tir.

2.Başkaları tarafından, yaptığım işin kıymeti bilinmektedir.

Katılımcıların 111’i %36,8 yapmış olduğu işin başkaları tarafından kıymetinin bilindiğini ifade etmiş 43 kişi %14,2 kesinlikle katılmıştır.62 kişi % 20,5 katılmadığını 36 kişi %11,9 kesinlikle katılmadığını belirtmiş ve 50 kişi de fikir beyan etmemiştir.Sonuç itibariyle katılımcıların işinin kıymetinin başkaları tarafından da bilindiğini belirtenlerin sayısı bilinmemektedir diyenlere oranla oldukça fazladır.

3.Yaptığım işe göre aldığım ücreti yeterli bulmaktayım

Tablo 10. Katılımcıların Kurumlarında Almış Oldukları Ücrete Göre Değerlendirme

YTL.	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
650 veya Aşağısı			3	1,0	1	0,3	2	0,7			6	2,0
651-950	6	2,0	21	7,0	6	2,0	30	10,1	16	5,4	79	26,5
951-1250	10	3,4	30	10,1	8	2,7	32	10,7	22	7,4	102	34,2
1251 ve Üstü	15	5,0	30	10,1	3	1,0	30	10,1	33	11,1	111	37,2
TOP.	31	10,4	84	28,2	18	6,0	94	31,5	71	23,8	298	100,0

Tablo 10'a göre katılımcıların büyük çoğunluğunun almış olduğu ücret, 950,00 YTL. ve üzerindedir. Katılımcılardan 298 kişi bu soruyu cevaplandırmıştır.650 YTL ve aşağısı ücret alan 6 kişiden 3'ü %1,0 la yaptığı işe göre aldığı maaşı yeterli bulmakta 1 kişi fikir belirtmemekte ve yeterli bulmayanlar ise 2 kişi ile %0,7 oranındadır.650 YTL ile 950 YTL arası ücret alanlardan 27 si %9,0 la ücretini yeterli bulmakta,46 kişi %15,5 ile katılmamaktadır.6 kişi fikir beyan etmemiştir.950 ile 1250 YTL arası ücret alanların 40 kişi ile %13,5 aldığı ücreti yeterli bulurken, katılmayanlar 54 kişi ile %18,1 oranındadır.8 kişi fikir beyan etmemiştir.1250 YTL ve üzerinde ücret alanların yaptığı işe göre aldığı ücreti yeterli bulduğunu söyleyen 45 kişi %15,1 oranında kalmıştır.Yeterli bulmayanlar ise 63 kişi ile % 21,2 oranındadır. Fikir beyan etmeyen 3 kişi olmuştur.Alınan sonuçlara göre katılımcılardan yaptığı işe göre aldığı ücreti yeterli bulanların oranı %38,6 iken yeterli bulmayanların oranı %55,3 tür. Türkiye şartlarında 1250 YTL ücret alanlar dahi yaptığı işe göre aldığı ücreti yeterli bulmadığını belirtmiştir.

4. Kurumumda aynı seviyede çalışanlara adil bir ücret dağılımının olduğunu düşünüyorum.

Tablo 11. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Adil Bir Ücret Dağılımı

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
1 yıl veya az	10	3,3	14	4,7	12	4,0	7	2,3	7	2,3	50	16,7
1-5	4	1,3	9	3,0	11	3,7	11	3,7	12	4,0	47	15,7
6-9	6	2,0	10	3,3	7	2,3	4	1,3	12	4,0	39	13,0
10 yıl ve üstü	26	8,7	50	16,7	7	2,3	42	14,0	38	12,7	163	54,5
TOP.	46	15,4	83	27,8	37	12,4	64	21,4	69	23,1	299	100,0

Tablo 11'e göre Katılımcılardan 299 kişi bu soruyu cevaplandırmış.1 yıl kadar çalışanlardan 24 kişi % 8,0 ile kurumda adil bir ücret dağılımının olduğunu belirtmiş,14 kişi % 4,6 ile katılmamakta ve 12 kişi de % 4,0 fikrini belirtmemiştir.1 ile 5 yıl arası ve 6 ile 9 yıl arası çalışanlardan 29 kişi %9,6 adil bir ücret dağılımının olduğunu belirtmiş, katılmayanların oranı ise 39 kişi %13,0 olmuştur.10 yıl ve üzeri çalışanlardan 76 kişi %25,4 ile adil bir ücret dağılımının olduğunu savunurken,80 kişi de %26,7 ile

katılmadığını belirtirken, adil ücret dağılımı konusunda mesleki tecrübe sahibi olanların oranı birbirine çok yakın olmuştur.

5.Yapmakta olduğum işi kamu kuruluşu dışında, özel sektörde yapıyor olsaydım daha fazla ücret alırdım.

Tablo 12. Katılımcıların Kurumlarında Almış Oldukları Ücrete Göre Özel Sektör Değerlendirmesi

YTL.	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
650 veya Aşağısı	1	0,3	2	0,7	3	1,0					6	2,0
651-950	15	5,1	27	9,1	21	7,1	8	2,7	8	2,7	79	26,5
951-1250	29	9,8	29	9,8	26	9,0	13	4,4	5	1,7	102	34,2
1251 ve Üstü	35	11,8	31	10,4	17	5,7	19	6,4	9	3,0	111	37,4
TOP.	80	26,9	89	30,0	67	22,2	40	13,5	22	7,4	298	100,0

Tablo 12'ye göre katılımcılardan yapmakta olduğu işi kamu kuruluşu dışında özel bir sektörde yapıyor olsaydım daha fazla ücret alırdım diyenler 169 kişi %56,9 iken katılmayanlar 62 kişi %20,9 olmuştur.67 kişi de %22,2 ile fikir beyan etmemiştir.

Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikalarının oluşturulmasından, piyasa ücret artışlarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur.İyi bir şekilde uygulanan ücret yönetimi çalışanları memnun edecek ve işletmeye olan güvenlerini artıracaktır. Çok çalışanın ve başarılı olanın sonucu daha fazla ücret alacağını bilmeleri onların başarılarını artırmada gayret göstermelerine neden olacaktır. Ücret yönetimi planlamasında yönetim performans değerlendirme sonuçlarından faydalanarak adil bir ücret yönetimi geliştirebilir ve uygulanabilir. Kurumlarda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak kullanılabilir (Erşangur, 2003:53).

6.Amirimle işlerim dışında sorunlarımı da yeri geldiğinde görüşebiliyorum.

Tablo 13. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Amirlerini Değerlendirme

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
1 yıl veya az	6	2,0	16	5,4	5	1,7	9	3,0	13	4,4	49	16,4
1-5	9	3,0	14	4,7	8	2,7	8	2,7	7	2,3	46	15,4
6-9	12	4,0	14	4,7	6	2,0	5	1,7	2	,7	39	13,1
10 yıl ve üstü	38	12,8	73	24,5	13	4,4	30	10,1	10	3,4	164	55,0
TOP.	65	21,8	117	39,3	32	10,7	52	17,4	32	10,7	298	100,0

Mesleki tecrübelerine göre ele aldığımız Tablo 13'e göre 1 yıl'a kadar çalışanlardan 22 kişi %7,4 amirleri ile iş dışında sorunlarını paylaşabildiğini söyleyenler ile yine 22 kişi %7,0 ile sorunlarını paylaşamadığını söyleyenler eşit oranda olmuştur. 1 yıl ile 9 yıl arası çalışanlardan amirleri ile sorunlarını paylaşabildiğini belirten 49 kişi %16,4 o ve 22 kişi %7,4 sorunlarını paylaşamadığını belirten olmuştur. 10 yıl ve üzeri çalışanlarda 111 kişi %37,3 amirleri ile sorunlarını görüşebildiğini ,40 kişi % 13,5 sorunlarını paylaşamadığını belirtmiştir.

Genel itibariyle 298 katılımcıdan 182 % 61,2 ile amirleri ile sorunlarını görüşebildiğini,84 kişi %28,1 ile amirleriyle sorunlarını paylaşamadığını belirten olmuştur.32 kişi fikrini belirtmemiştir.

Kurumsal olarak değerlendirdiğimizde Tablo 9'a göre SAÜ'de 72 kişi % 24,0 amirleriyle sorununu görüşebildiğini,14 kişi % 4,7 sorunlarını paylaşamadığını; SEDAŞ'ta 68 kişi % 22,6 sorunlarını görüşebildiğini,22 kişi %7,3 görüşemediğini ve İl Emniyet Müdürlüğünde de 43 kişi %14,3 amirleriyle sorunlarını paylaşabildiğini 49 kişi %16,3 sorunlarını paylaşamadığını belirtmiştir.

7.Amirim benim görüş ve önerilerime de önem vermektedir

Personele "İnsan" olarak, örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, personel için en büyük ödüdür. Çünkü insana önem ve değer vermek, insanı istediğiniz hedefe motive etmek demektir. Örneğin, yöneticinin astlarına (personeline) adıyla hitap etmesi, "nasılsın" demesi, teşekkür etmesi, selam vermesi,toka etmesi; makamına geldiklerinde oturtması ve bir çay ikram etmesi eşini ve çocuklarını sorması, bir sıkıntısı olup-olmadığını sorması ve mümkünse yardımcı olması; en önemlisi, personelin yaptığı işe

önem ve değer vermesi ve işiyle ilgilenmesi ve bunu söz ve davranışlarıyla göstermesi, personeli en fazla motive eden psiko-sosyal güdülerdir.Çünkü, kendisine ve işine önem ve değer verilmeyen personel, işinde etkili ve verimli çalışmaz (Peker ve Aytürk, 2000:303).

Tablo 14. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine göre Amirlerini Değerlendirme

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
1 yıl veya az	6	2,0	16	5,3	8	2,7	7	2,3	14	4,7	51	17,0
1-5	1	,3	20	6,7	7	2,3	7	2,3	12	4,0	47	15,7
6-9	9	3,0	19	6,3	4	1,3	4	1,3	3	1,0	39	13,0
10 yıl ve üstü	30	10,0	72	24,0	25	8,3	26	8,7	10	3,3	163	54,3
TOP.	46	15,3	127	42,3	44	14,7	44	14,7	39	13,0	300	100,0

Yine mesleki tecrübelerine göre ele aldığımız Tablo 14'e göre 1 yıl kadar çalışanlarda 22 kişi % 7,3 amirinin kendi görüşlerine değer verdiğini 21 kişi % 7,0 değer vermediğini belirtmiş ve bu oran birbirine çok yakındır.8 kişi de fikrini belirtmemiştir.1 yıl ile 9 yıl arasında amirlerinin kendi görüşlerine değer verdiğini belirten 49 kişi %16,3 değer vermediğini belirten 26 kişi % 8,6 olmuştur.10 yıl ve üzerinde çalışanlardan amirinin kendi görüşüne değer verdiğini belirten 102 kişi %34,0 ve değer vermediğini belirten 36 kişi %12,0 olmuştur.25 kişi de fikrini belirtmekten kaçınmıştır.

Genele baktığımızda kurumlarda çalışanların amirleriyle hem sorunlarını paylaşabildiğini ve çalışanlar hem de amirlerinin kendi görüşlerine, önerilerine değer verdiklerini belirtmişlerdir.

8.İş güvenliğinin olması çalışmanı olumlu yönde etkilemektedir.

Günümüzde iş güvencesi en az ücret kadar çalışanlar açısından önem taşımaktadır, özellikle belirsizliğin ve dalgalanmaların hâkim olduğu olduğu ekonomilerde çalışanlar tarafından, iş güvencesine ücret düzeyinden fazla önem verildiği gözlenmektedir. Çalışanların yaşı arttıkça da iş güvencesinin de önemi artmaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların Cinsiyetine Göre İş Güvenliği

	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
ERKEK	74	24,5	111	36,8	23	7,6	23	7,6	15	5,0	246	81,5
KADIN	11	3,6	35	11,6	7	2,3	2	0,7	1	0,3	56	18,5
TOP.	85	28,1	146	48,3	30	9,9	25	8,3	16	5,3	302	100,0

Tablo 15'e göre 302 kişi cevaplandırmış 3 kişi cevap vermemiştir. Erkek katılımcılardan 185 kişi % 61,3 oranında İş güvenliğimin olması çalışmamı olumlu etkilemektedir derken,38 kişi %12,6 ile bu görüşe katılmadığını belirtmiştir.23 kişi fikrini belirtmemiştir. Kadın katılımcılardan 46 kişi %15,2 ile iş güvenliğinin çalışmamı olumlu yönde etkilemektedir görüşü hakimken 3 kişi % 1,0 ile katılmamıştır.7 kişi fikrini belirtmemiştir. Kurumların iş güvenliğinin olması, iş verimliliğini olumlu etkilediğini erkek olsun, kadın olsun büyük çoğunlukla belirtmişlerdir.

Tablo 16. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre İş Güvenliği

	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
18–25	9	3,0	20	6,7	7	2,3	2	0,7	2	0,7	40	13,3
26–35	36	12,0	51	17,0	11	3,7	11	3,7	9	3,0	118	39,3
36–45	30	10,0	46	15,3	7	2,3	10	3,3	4	1,3	97	32,3
46 ve Üstü	10	3,3	28	9,3	5	1,7	1	0,3	1	0,3	45	15,0
TOP.	85	28,3	145	48,3	30	10,0	24	8,0	16	5,3	300	100,0

Tablo 16'da yaş gruplarına göre de iş güvenliğinin olması iş verimliliğini daima olumlu etki gösterdiğini büyük çoğunlukla göstermektedir. İş verimliliğine olumlu etkisi olduğunu söyleyen 5.7.16'da toplam 230 kişi % 76,6 ve katılmayan 40 kişi %13,3 ; 5.7.17 de 229 kişi %76,3 ve katılmayan 41 kişi 13,6 ;5x12(tecrübe) 229 kişi % 76,3 ve 41 kişi % 13,6 olumlu etkisinin olmadığı yönünde görüş belirtmiştir.

9. Kurumda yaptığım işin bir değerinin olduğuna inanmaktayım.

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları (ya da böyle bir inanca sahip oldukları) zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve patronun kesesine çalışmış olamazlar, fakat birinin toplum için değerli bir hizmeti başarmanın mutluluğunu duyarlar. Bazen bunun en tipik örneklerini, Kızılay ya da diğer sosyal yardım dernekleri hesabına düzenlenen sosyal faaliyetlerde tanınmış hanım ve beylerin çabalar sarf ettiklerini ve bazı tanınmış sanatkârların cazip konserler verdiklerini, gazete ve mecmualardan okumaktayız. Kısaca söylemek gerekirse, insanlar başkalarına yardım etmekten ve bunun olumlu etkilerini görmekten büyük zevk duyan yaratıklardır (Eren,1996:425-433).

Katılımcıların tamamı bu soruyu cevaplandırmıştır.130 kişi %42,6 katılırken,118 kişi %38,7 kesinlikle katıldığını belirtmiştir.43 kişi %14,1 ise yaptığı işin değerinin olduğuna inanmadığını ifade etmiş 14 kişi ise fikir beyan etmemiştir.

Sonuçlarda çalışanların kurumlarında yaptıkları işin değerinin olduğuna inananların sayısının inanmayanların sayısından oldukça fazla olduğu görülmüştür.

10.Kurumumda insan en önemli faktör olarak görülür.

Personele "İnsan" olarak, örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, personel için en büyük ödüdür. Çünkü insana önem ve değer vermek, insanı istediğiniz hedefe motive etmek demektir. Örneğin, yöneticinin astlarına (personeline) adıyla hitap etmesi, "nasılsın" demesi, teşekkür etmesi, selam vermesi, toka etmesi; makamına geldiklerinde oturtması ve bir çay ikram etmesi eşini ve çocuklarını sorması, bir sıkıntısı olup-olmadığını sorması ve mümkünse yardımcı olması; en önemlisi, personelin yaptığı işe önem ve değer vermesi ve işiyle ilgilenmesi ve bunu söz ve davranışlarıyla göstermesi, personeli en fazla motive eden psiko-sosyal güdülerdir. Çünkü, kendisine ve işine önem ve değer verilmeyen personel, işinde etkili ve verimli çalışmaz (Peker ve Aytürk, 2000:303).

SAÜ'de çalışan 82 kişi % 27,2 katılırken,12 kişi % 4,0 katılmamıştır. SEDAŞ'ta 64 kişi % 21,2 katılırken, 29 kişi %9,6 katılmamıştır. İl Emniyet Müdürlüğünde 65 kişi % 21,6 katılırken 29 kişi %9,6 katılmamıştır.

Genel itibariyle kurumlarda insanın en önemli faktör olduğu ifade edilmiştir.

11. Manevi desteğe ihtiyaç duyduğum zamanlarda kurum çalışanlarını yanımda hissederim.

Çalışanlardan 120 kişi % 39,9 katılırken,57 kişi %18,9 kesinlikle katıldığını;50 kişi %16,6 katılmadığını,34 kişi kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.40 kişi ise çekimser kalmıştır.

Kurumsal olarak ta SAÜ'de 39 kişi %13,0 katıldığını 25 kişi de %8,3 kesinlikle katıldığını belirtmiştir.11 kişi %3,7 katılmadığını ve yine 11 kişi %3,7 kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. SEDAŞ'ta 46 kişi %15,3 katılırken, 21 kişi %7,0 kesinlikle katılmıştır.22 kişi %7,3 katılmadığını belirtmiştir. İl Emniyet Müdürlüğünde 46 kişi %15,3 katıldığını,20 kişi % 6,6 katılmadığını 20 kişi de %6,6 kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

12.Yaptığım iş beni psikolojik olarak tatmin etmiyor.

İş tatmini; kişinin işi hakkında yaptığı bir değerlemenin sonucu olarak ortaya çıkmış olan zevk verici ve olumlu duygusal bir durumdur. Kişinin, belirli bir durum ya da çalışma sonucunda doyumunu ulaşması ya da ulaşamaması o durum ya da o işin objektif özelliklerinden daha çok, bireyin durumu ne şekilde algıladığındadır. Algılanmış olan durum ve çalışma, değerlemede kullandığı standartlardan bağımlıdır. Bu durumda iş tatmininin, sübjektif bir nitelik taşıdığını söyleyebiliriz ve tamamen bireysel bir değerlemenin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu değerlemede, bireyin gereksinim, bekleyiş ve algıları önemli rol oynar. Her yönetici, maliyeti azaltacak prodüktiviteyi artıracak, kaliteyi düzeltecek, aşırı kullanım ve kazaların önleyecek her türlü yönetimi, uygulama alanına koymakla kendi kısmını teknik bakımdan verimli kılmaya çalışır. Bu yönetici, aynı zamanda belirlenen teknik amaca ulaşabilmek için çalışanlar arasında işbirliğinin gerçekleşmesine de çaba harcar. Çünkü; hem belirlenen amaçların gerçekleşmesi için çalışanların hevesle çalışmalarını ve hem de işbirliğini devamlı istemeleri için sonuçta sosyal bakımdan doyuma ulaştırılmalarını sağlamak zorundadır.

Bu, aynı zamanda teknolojik olanakların ve beşeri organizasyonun sınırlı kapasitesini takdir edebilmek ve bu sınırlı olanaklarla gerçekleştirilebilecek amaçları saptayabilmek sorunudur (Sekmen, 1993:18).

Tablo 17. Katılımcıların Cinsiyetine Göre Psikolojik İş Tatmini

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
ERKEK	40	13,4	65	21,8	37	12,4	73	24,5	28	9,4	243	81,5
KADIN	2	,7	16	5,4	10	3,4	24	8,1	3	1,0	55	18,5
TOP.	42	14,1	81	27,2	47	15,8	97	32,6	31	10,4	298	100,0

Yine işin psikolojik tatmin yönünü ölçmeye yönelik sorulan soruya Tablo 17’ de erkek katılımcılardan 105 kişi % 35,2 yapmakta olduğu işin psikolojik tatmini sağlamadığını, 102 kişi % 33,9 sağladığını bildirmiş.37 kişi ise çekimser kalmıştır. Erkek çalışanların işten manevi memnuniyetinde olumlu ve olumsuz düşünenlerin oranı birbirine çok yakın çıkmıştır. Kadın çalışanlardan 18 kişi % 6,1 manevi olarak işten tatmin olmadığını, 27 kişi %9,1 ise manevi olarak memnuniyeti elde edebildiğini belirtmiş ve 10 kişi fikrini bildirmemiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Psikolojik İş Tatmini

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
1 yıl veya az	9	3,1	12	4,1	9	3,1	16	5,4	4	1,4	50	16,9
1-5	7	2,4	11	3,7	10	3,4	15	5,1	4	1,4	47	15,9
6-9	4	1,4	10	3,4	7	2,4	8	2,7	9	3,1	38	12,9
10 yıl ve üstü	22	7,5	46	15,6	21	7,1	57	19,3	14	4,7	160	54,2
TOP.	42	14,2	79	26,8	47	15,9	96	32,5	31	10,5	295	100,0

Mesleki tecrübelerine göre Tablo 18’de 1 yıl kadar çalışanlardan 21 kişi % 7,2 işin psikolojik olarak tatmin olmadığını 20 kişi % 6,8 tatmin olabildiğini belirtmiş ve 9 kişi çekimser kalmıştır.1 yıl ile 9 yıl arası çalışanlardan 32 kişi % 10,9 manevi olarak olumsuz değerlendirmiş 36 kişi % 12,3 olumlu değerlendirmiş ve 17 kişi fikrini bildirmemiştir.10 yıl ve üzeri çalışanlardan 68 kişi %23,1 psikolojik tatmin olmadığını 71 kişi %24,0 psikolojik tatmin olabildiğini belirtmiş ve 21 kişi fikrini bildirmemiştir.

Genel itibariyle Tablo 18’ de kurum çalışanlarına göre yaptıkları işin kendilerini tatmin edip edememe oranı birbirine çok yakın çıkmış ve yine bu mesleki tecrübe ile de aynı oranlarda olduğu görülmüştür.

13.İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.

Tablo 19.Katılımcıların Cinsiyetine Göre Kurum Memnuniyeti

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
ERKEK	72	23,6	87	28,5	44	14,4	23	7,5	23	7,5	249	81,6
KADIN	8	2,6	29	9,5	11	3,6	5	1,6	3	1,0	56	18,4
TOP.	80	26,2	116	38,0	55	18,0	28	9,2	26	8,5	305	100,0

Kurum ve iş memnuniyetini ölçmeye yönelik hazırlanan soruda Tablo 19’a göre erkek katılımcıların 159 kişisi %52,1 yine bu kurumda çalışabilmeyi isterken 46 kişisi %15,0 istememektedir.44 kişi fikir belirtmemiştir. Kadın katılımcılardan 37 kişi % 12,1 yine aynı kurumda çalışabilmeyi isterken 8 kişi %2,6 istememektedir. 11 kişide fikir beyan etmemiştir.

Tablo 20. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Kurum Memnuniyeti

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%	K.Ş.	%
1 yıl veya az	7	2,3	18	6,0	12	4,0	9	3,0	5	1,7	51	16,9
1–5	9	3,0	18	6,0	13	4,3	2	,7	5	1,7	47	15,6
6–9	10	3,3	12	4,0	7	2,3	8	2,6	2	,7	39	12,9
10 yıl ve üstü	54	17,9	66	21,9	22	7,3	9	3,0	14	4,6	165	54,6
TOP.	80	26,5	114	37,7	54	17,9	28	9,3	26	8,6	302	100,0

Mesleki tecrübeye göre Tablo 20’de 1 yıl kadar çalışanlardan 25 kişi % 8,3 aynı kurumda yeniden çalışabilmeyi isterken 14 kişi % 4,7 düşünmemektedir.12 kişi fikrini bildirmemiştir.1 yıl ile 9 yıl arası çalışanlardan 49 kişi %16,3 yine aynı kurumda çalışabilmeyi isterken 17 kişi % 5,7 düşünmemektedir.20 kişi fikrini bildirmemiştir.10

yıl ve üzeri çalışanlardan 120 % 39,8 aynı kurumda çalışabilmeyi isterken 23 kişi %7,6 düşünmemektedir.22 kişi fikir beyan etmemiştir.

Genele baktığımızda katılımcılardan yine aynı kurumda çalışmak isteyenlerin oranı 196 kişi %64,2,düşünmeyenlerin oranı ise 54 kişi % 17,7 dedir.55 kişi çekimser kalmıştır. Hem erkek hem de kadın çalışanlar kurumlarından memnun görünmektedirler. Bu oran mesleki tecrübeye bağlı olarak ta doğru orantıda artmaktadır.

14. Özel bir şirkette olsaydım kendimi daha iyi yetiştirebilirdim.

71 kişi % 23,4 katıldığını,51 kişi %16,8 kesinlikle katıldığını; 71 kişi % 23,4 katılmadığını,32 kişi%10,6 kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.78 kişi %25,7 gibi büyük bir çoğunluk ise bu soruda çekimser kalmıştır.

Kurumsal olarak, SAÜ’de 25 kişi % 8,2 özel bir şirkette kendimi daha iyi yetiştirebilirdim derken,46 kişi % 15,2 bu görüşe katılmamıştır.33 kişi de fikrini bildirmemiştir. SEDAŞ’ta 54 kişi %17,8 katılırken, 26 kişi %8,5 katılmamış ve 19 kişi çekimser kalmıştır. İl Emniyet Müdürlüğünde 43 kişi %14,2 katılırken , 31 kişi 10,2 katılmamıştır.27 kişi de çekimser kalmıştır.

3.8.Örnek Kurumlarda Kullanılan Motivasyon Araçları:

Örnek olarak seçilen kurumlarda Hijyen Faktörlerin “Ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler ve yönetim uygulamaları” ön planda olduğu görülmüştür. Herzberg tarafından Hijyen Faktörler olarak ele alınan, şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi faktörler olumsuz özellikler taşımaları halinde, iş memnuniyetsizliğine neden olurlar. Ayrıca Herzberg’in kuramında yer alan Motivasyon Faktörlerinde “İşten zevk alma, yükselme, işte gelişme olanakları ve sorumluluk alma vs.” bu örnek kurumlarda da yer aldığı görülmektedir.

3.9.Örnek Kurumların Motivasyon Araçlarının Karşılaştırılması:

Örnek kurumların toplum tarafından saygınlığı ön plandadır. Bu kurumlarda çalışanlar yaptıkları işin bir değerinin olduğunu bildirmektedirler. Genele baktığımızda her üç kurumda çalışanlar amirleriyle hem sorunlarını paylaşabildiğini hem de amirlerinin kendi görüşlerine, önerilerine değer verdiklerini söylemişlerdir. Her üç kurum

Çalışanları alışma koşullarını (Temizlik, gürültü, ısınma, ihtiyacım olan araç gereçlerin yeterli düzeyde olması vb.) yeterli bulmaktadırlar. Ayrıca kurumlarda üstlerle astlar arasında bilgi alışverişinin yeterli düzeyde olduğunu bildirenler de çoğunluktadır. Sakarya Üniversitesi'nin diğer iki kuruma göre üniversite hedeflerinin çalışanlarına daha belirgin verildiği ve Sakarya Üniversitesi'nin çalışanlar için uyguladığı motivasyon araçlarından; Yüksek performans gösterildiğinde takdir edilip ödüllendirilmenin, Terfi imkanının, Kararlara katılabilmenin, İş memnuniyetinde manevi özendiricilerin varlığının ve çalışanların kendini yetiştirebilme imkanının olmasının örnek olarak alınan diğer iki kurumdan da daha üst seviyede çıktığı görülmüştür. SEDAŞ alışanları da Türkiye Şartlarında almış oldukları ücreti ve kurumunun sağladığı olanakları (Lojman, dinlenme, spor ve eğlence tesisleri, kreş vb. gibi), diğer iki kuruma göre yeterli bulmaktadırlar.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada; kamu personel yönetiminde etkin olan motivasyon faktörleri incelenmiştir. İncelemelerimizde kamu kurumlarının toplum tarafından bir saygınlığının olduğu, yapılan işlerin bir değerinin olduğu ve bu işlerin toplum tarafından da bilinip değerlendirildiği gözlemlenmiş, örnek kurumlardan SAÜ’de uygulanan motivasyon araçlarının diğer kurumlara oranla biraz daha üst seviyede olduğu görülmüştür.

Kişinin işinden memnun olması, işinde göstereceği başarıyı artıracaktır. Bu memnuniyeti de kişinin yeterli şekilde motive edilmesi sağlayacaktır. Temelde bireyin davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon; teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek gibi anlamlara sahiptir. Yönetim alanında yapılan pek çok araştırmada, insanları güdüleyen nedenler saptanmaya çalışılmış ve çalışanların isteklerinin tespiti önem kazanmıştır. Bu sayede, çalışanların birey olarak ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde, kuruluşun amaçlarına ulaştığı görülmüştür. Verimliliğin önemini giderek arttığı günümüzde motivasyon verimliliği artıran tek faktör olmamakla birlikte önemli bir faktör konumundadır. Düşük verimlilik, düşük kalitede iş, devamsızlık ve sorumluluktan kaçış gibi pek çok sorunların temel kaynağını önemli ölçüde motivasyon eksikliği oluşturmaktadır. Çalışanların kendilerine verilen görevleri etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmeye istekli olmaları gerekmektedir. Kamu kuruluşlarında çalışanların; kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkları zaman, kuruluşun da başarılı olması düşünülemez. Motive edici araçların varlığı önemli ölçüde kuruma bağlılığı ve iş tatminini artırmaktadır. Bugün, maddi ve manevi tüm ihtiyaçlarının karşılandığı ortamlarda bulunan, huzur ve istekle çalışan kişilerin, buldukları işyerlerinin başarısında önemli rol oynadıkları bilinmektedir. Bu nedenle, kişilerin istekleri göz önünde tutularak motive edilmeleri ve iyi bir moralle çalışmalarının sağlanması konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü, bir kimsenin verimi veya başardığı iş, onun yeteneği ve iş yapma hevesini artırıcı bir faktör olan, motivasyon konusuna bağlıdır. İnsanın davranışları, duyguları, beğenileri, doyum sağlaması işin verimini etkiledikçe yöneticilerce psikolojik faktörün önemi kavranmış ve sonuçta, kurumların başarısı için psikolojik faktörlerin dikkate alınması bir zorunluluk haline gelmiştir. Gerçekten de yöneticilerin, çalışanları için motivasyon araçlarını etkin bir şekilde uygulaması herşeyden önce kurumlarda verimlilik artışı

sağlamaktadır. Çünkü, etkin bir isteklendirme sistemi ile birey açısından, yabancılaşma, bezginlik, kızma, küsme, duyumsuzluk ve saldırganlık davranışları ortadan kalkmaktadır. Ayrıca maliyetlerde önemli bir yeri olan iş gücü maliyetleri de düşmektedir. Kişinin işinden memnun olması, işinde göstereceği başarıyı artıracaktır. Bu memnuniyeti de kişinin yeterli şekilde motive edilmesi sağlayacaktır.

Kamu kesimi de artık, serbest piyasa sisteminin dayandığı temel ilkeler ve değerler etrafında yeniden yapılandırılmalıdır. Kamu hizmetlerinden yararlananlar geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki gibi görülmemeli memnun edilmeye çalışılan birer "müşteri" olarak görülmelidir. Ayrıca, kamu sektöründe çalışanlar kamunun çıkarım düşünen bürokratlar değildirler. Tıpkı piyasada olduğu gibi, kendi çıkarım maksimize etmeye çalışan rasyonel bireylerdir. Bu nedenle kamu çalışanı da artık bir bürokrat değil, bir girişimci olarak düşünmeli ve öyle davranmalıdır (Peker ve diğ., 1999:78).

Kamu kuruluşlarında çalışanların; kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkları zaman, kuruluşun da başarılı olması düşünülemez. Çalışanların kendilerine verilen görevleri etkili ve verimli bir biçimde yerine getirmeye istekli olmaları gerekmekte, kendilerini kurumun bir parçası olarak kabul etmeleri ve buna uygun olarak davranmaları son derece önemlidir. Çalışanların kendini kurumda çalışmaktan dolayı mutlu hissetmesi, işini severek yapması, hergün aynı heyecanla gelmesi, işyerini zor anlarda yalnız bırakmaması vb. durumlar kurumsal başarıyı doğrudan etkileyeceğinden çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin öğrenilerek, onlara uygun motivasyonu arttırıcı iletişim araçlarının devreye sokulması son derece önemlidir. Kamu kesimine hakim olan kalitesizlik problemlerinin giderilmesi ve kamu hizmetlerinin vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve böylelikle memnuniyetlerini sağlayacak şekilde yerine getirilmesi; çalışmayı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, iş yapısı ve organizasyonu, ücretler, çalışma ortamı ve şartlan, işlerin yönetim ve organizasyonu, çalışanların tatmini ve motivasyonu, organizasyon geliştirme ve performans arttırma planlaması, kadro planlaması, üretim planlama ve kontrolü, kıyaslama, sürekli iyileştirme, ergonomi, iş etütleri (iş akışı, iş ve zaman ölçümü, iş örnekleme v.b.) gibi verimliliği arttıran ve çalışma hayatının kalitesini yükselten yaklaşım ve tekniklerin yeterince, doğru ve zamanında kullanılması önem taşımaktadır.

Öneriler

Çalışanlar arasındaki motivasyon problemlerinin birçok sonuçları olabilir.(işe devamsızlık,isteksizlik gibi).Motivasyon problemlerini diğer çalışan performanslarından ayıran şey yöneticilerin çalışanın düşük performansını onun yetersizliğinden ve yeteneksizliğinden kaynaklanmadığını düşünmesidir. Tam tersine sorun çalışanın yüksek performans için gerekli yeteneklere sahip olmadığından değil onun o işte çalışması için isteksiz olmasındandır. Yöneticilerin verimi arttırmak için yapmaları gereken şey önce hissedilen ihtiyaçları ortaya çıkarmak ve sonra da bunları gidermek için çözüm yolları aramaktır.

1. Çalışanlar manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem vermektedirler. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında birtakım maddi özendiriciler de sunulmalıdır, bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işe bağlılığı artıracak gibi yüksek bir motivasyon sağlayacaktır.

2. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyonsağlamasına neden olacaktır.

3. Kurumlarda ücret adaletsizliği aynı işi yapan insanlar arasında huzursuzluğa neden olmakta ve çalışanları yaptıkları işler noktasında olumsuz etkilemektedir. Bu durumun düzeltilmesi çalışanlar arasındaki huzursuzluğu ortadan kaldıracaktır.

4. İnsanların doğasından gelen bir ilerleme isteği vardır. Çalışanlar işe başlarken terfi imkanlarının olup olmadığına dikkat ederler. Özellikle de terfiler performans esasına göre yapılıyorsa, tüm bilgi ve gayretini ortaya koyacaktır

5.İyi iş koşulları ve yeterli sosyal olanaklar sürekli canlı tutulmalıdır.Kurum, bireyin yeteneklerini ortaya koyabileceği ve bilgi becerini gösterebileceği ortamlar oluşturmalıdır.

6.Çalışanın yaptığı işi amaç ve beklentileri doğrultusunda olmalıdır. Eğer çalışan kişi, beklenti ve amaçları doğrultusunda yeterince doyuma ulaşamadı ise, ondan verimli bir çalışma ve moral beklemek olanaksızdır.

7. Çalışmasının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme şeklinde gören kişi manevi tatmin de sağlayarak daha gayretli çalışacaktır.

8.Çalışanlar, hem işinde süreklilik gibi bir güvencede olmayı hem de kendilerini ekonomik anlamda güvende hissetmeyi isterler. Kendini güvende hisseden kişi daha enerjik ve daha gayretli olur.

9.Çalışanların özel yaşamına karışmak tarzında değil de daha çok sorunları çözmede yardım, dostça davranış şeklindeki yaklaşımlar kişinin çalışma arzusunu güçlendirir. Çünkü başı sıkıştığı anda işverenini yanında bulan kişi kendini mutlu ve güvende hissedecektir.

10.Amirler kurumla ilgili kararlar alırken sadece kendi düşüncelerini baz almamalı, tüm çalışanların kendi hizmet değerlerini, becerilerini ortaya koymalarına fırsat vererek, konuyla ilgili fikirlerini almalıdırlar. Böylece çalışanların "Biz Başardık" yaklaşımı kurumun öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır. Ayrıca oluşacak takım ruhu ve biz fikri, önemli bir özendirme aracıdır. Birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası meydana gelecektir.

Oluşturulacak takım ruhu hem kaliteyi artıracak hem de çalışanlarda motivasyonu artırıcı bir etkiyi de beraberinde getirecektir.Çünkü oluşturulan katılımcı ortamda çalışanlar, hem üretime hem kararlara katıldıkları için değişime direnç göstermeyecek, aksine hedeflere ulaşma yolunda tüm performanslarıyla çalışma isteği duyacaklardır.

KAYNAKÇA

- ADAİR, John, (2003), *Etkili Motivasyon*, Çeviri: Salih Uyan, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- AŞIKOĞLU, Meral, (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- BALCI, Gülay, (1989), *Özendirme Kuramlarının İş gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi*, Master Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BALCI, Esergül, (1992), *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’ de Öğretmen Ödülleri*, Adem Yayıncılık, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1992), *Yönetim ve İnsan İlişkileri*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1991), *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYKAL, Besim, (1978), *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 2524, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, 3.baskı, Beta yay, İstanbul
- BİLGİN, U. Kamil (1997), *Kamu Personel Yönetimi*, İmaj Yay, Ankara.
- CAN, Halil, (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, 6. baskı , Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, Ahmet AKGÜN, Şahin KAVUNCUBAŞI, (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 2.baskı, Ankara.
- CAN, Halil, (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, 4. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÇİÇEK, Dursun, (2005), *Örgütlerde Motivasyon ve Yaşam Kalitesi*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- DAMAR, Emrullah, (1993), *Devlet Memurları Kanunu ve Sözleşmeli Personel Mevzuatı*, 2. baskı , Yetkin Yayınları, Ankara.
- DAVİS, Keith, (1982), *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev: Kemal TOSUN, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- DURMAZ , M., (2002), *Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon* .İzmir .
- ENSARİ, Fırat, (2001), *Kamu Personel Yönetiminde Motivasyon Ve Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi Niğde Ün.v.Sos. Bil. Ens.
- EREN, Erol, (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, 3.baskı, Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- EREN, Erol, (1979), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul,
- EREN,Erol, (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Erol, (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6.baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal, (1998), *Kamu Yönetimi*, 4. baskı, Erkam Matbaası, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal, (2004), *Kamu Yönetimi*, Genişletilmiş yeni baskı, Erkam Matbaası, İstanbul.
- ERŞANGUR, Cuma, (2003), *İşletmede Çalışanların Performanslarını Artırma Ve Performanslarını Değerlendirmede Katılımlı Yönetimin Önemi Ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ün.v.Sos. Bil. Ens.
- GARİH, Üzeyir (2003), *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat Yay, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah ve Osman DEMİRDÖĞEN, (1994), *Yönetim El Kitabı*, Birey Yay, Erzurum
- GENÇ, Nurullah, (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- GİRİTLİ, İsmet, (1979), *Kamu Yönetimi Teşkilatı ve Personeli*, 6. baskı, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- GÜNEY, Salih, (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yay, Ankara.
- GÜLTEKİN, Sadettin, (2002), *Kamu Yönetimi*, Akademi Yayınları, Rize.
- GÜRGEN, Haluk, (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- HAGEMANN, Gisela (1997), *Motivasyon El Kitabı*, Çev:Göktuğ AKSAN, Rota Yayınları, İstanbul.
- HANKS, Kurt (1999), *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Çev: Can İKİZLER, I. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- HICKS, Herbert G., (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev: Osman TEKOK, Turhan Kitabevi, Ankara.
- İNCİR, Gülten, (1984), *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313., Ankara.
- KOÇEL, Tamer, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- MAITLAND, Ian, (1997), *Personel Yönetimi*, Çeviri: Uğur Duygu, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- ONARAN, Oğuz, (1981), *Çalışma Yaşamında Güdüleme Programları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Çukurova Üni. İktisadi ve İdari Bil. Fakültesi, Nobel Kitabevi, Adana.
- PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK, (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yay, Ankara.
- PEKER, Ömer, Savaşkan DURAK, Nuran GÜMÜŞSUYU, Çağdaş AKDOĞAN, A.ARGUN, (1999), *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Bildirisi*, TODAİE Yayınları, Yayın No:296, Ankara.

- SABUNCUOĞLU,Zeyyat, (1997), *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelik Teknikler*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ, (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Kitabevi, Bursa,
- SAKARYA,Mustafa, (2002), *Personel Motivasyonu*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniv.Sosyal Bil.Enst.
- SANLI, Süleyman Ecevit, (Haziran 2006), *Motivasyon Gümrük Muayene Memurları Derneği Yayın Organı Sayı:2 Nisan-Haziran 2006* www.celenkgumruk.com. (20 Haziran 2006)
- SEKMEN, Gürkan, (1993), *Günümüz Şartlarında Personel Sorunları Ve Çözüm Yollarının İncelenmesi Ve Bir Araştırma*,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniv.İşletme İktisadı Ens.
- ŞİMŞEK ,M. Şerif, Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK, (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Yay, Konya .
- TAŞTAN, Seçil, (Ocak 2004), *Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri:Motivasyon* www.insankaynaklari.gokceada.com. (13 Nisan 2006)
- YİĞENOĞLU, Ece, (2007), *Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- YÜKSEL, Öznur, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Ek-1 Anket Formu

(KAMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN UNSURLAR)

1) Cinsiyetiniz?

Erkek

Kadın

1) Medeni haliniz?

Evli

Bekâr

1) Yaş Grubunuz

18–25

26–35

36–45

46 ve üstü

2) Kaç senedir bu kurumda çalışıyorsunuz?

1 sene veya 1 seneden az

2–5 sene

6–9 sene

10 sene ve üstü

3) Eğitim durumunuz?

İlkokul

Ortaokul

Lise

Yüksekokul

4) Göreviniz?

Müdür veya müdür yardımcısı

İşçi

Memur

Diğer

5) Aylık ücretiniz (YTL)

650 veya aşağısı

651–950

951–1250

1251 ve üstü

No	1. BÖLÜM KURUMSAL DEĞERLENDİRMELER Konu Başlıkları	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kurumum çalışanları teşvik edici bir vizyona sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kararlarımı uygularken bürokratik engel ve zorluklarla karşılaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yüksek performans gösterdiğim durumlarda kurumum tarafından takdir edilip ödüllendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kurumumun bana sağladığı olanakları (lojman, dinlenme, spor ve eğlence tesisleri, kreş vb. gibi) yeterli bulmaktayım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kurumum kendimi yetiştirme konusunda olanaklar sunabilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kurumumdaki çalışma koşullarını (Temizlik, gürültü, ısınma, ihtiyacım olan araç gereçlerin yeterli düzeyde olması vb.) yeterli bulmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kurumum çalışanlarına alınan kararlara katılabilme imkânını sunmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kurumum bana yükselebile imkânını sunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kurumum üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bir bilgi akışını sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumum manevi özendiricilere(övülme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. BÖLÜM PSİKOLOJİK DEĞERLENDİRMELER						
No	Konu Başlıkları	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Toplum tarafından saygın bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Başkaları tarafından, yaptığım işin kıymeti bilinmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yaptığım işe göre aldığım ücreti yeterli bulmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kurumumda aynı seviyede çalışanlara adil bir ücret dağılımının olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Yapmakta olduğum işi kamu kuruluşu dışında, özel sektörde yapıyor olsaydım daha fazla ücret alırdım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Amirimle işlerim dışında sorunlarımı da yeri geldiğinde görüşebiliyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Amirim benim görüş ve önerilerime de önem vermektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İş güvenliğimin olması çalışmamı olumlu yönde etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kurumda yaptığım işin bir değerinin olduğuna inanmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumumda insan en önemli faktör olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Manevi desteğe ihtiyaç duyduğum zamanlarda kurum çalışanlarını yanımda hissedebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Yaptığım iş beni psikolojik olarak tatmin etmiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İş yaşamına yeni başlıyorsa yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Özel bir şirkette olsaydım kendimi daha iyi yetiştirebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA, 1973 yılında Kayseri’de dünyaya geldi. İlköğretim ve Lise eğitimini Kayseri’de bitiren Hilmi BÜYÜKEMİRUSTA, Lisans eğitimini Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü (AÖ)’nde tamamladı. Halen bir özel kurumda sözleşmeli memur olarak çalışmaktadır ve evlidir.