

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gülden GÖNCÜ

KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI
ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI ÇALIŞMA: ANTALYA'DA YAPILAN BİR
ARAŞTIRMA

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2005

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Gülden GÖNCÜ

KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI
ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI ÇALIŞMA: ANTALYA'DA YAPILAN BİR
ARAŞTIRMA

Danışman
Yard.Doç.Dr.Erol ESEN

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2005

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:

Üye (Danışman):

Üye:

Üye:

Üye:

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../.....

İmza

.....

Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	V
ŞEKİLLER	VI
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
GİRİŞ	1
1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	2
3. Verilerin Analizi ve Güvenirliği	3
4. Varsayılan Hipotezler	3
1. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER	4
1.1. Motivasyon ve Endüstri Devrimi	4
1.1.1. I. Endüstri Devrimi	4
1.1.2. II. Endüstri Devrimi	5
1.2. Temel Kavramlar	6
1.2.1. İş	6
1.2.2. İş Yeri	7
1.2.3. İşgören (Çalışan)	7
1.2.4. Tatmin-Tatminsizlik	8
1.2.5. İş Tatmini	8
1.2.6. İş Tatminsizliği	9
1.2.7. İhtiyaç ve İstekler	10
1.2.8. Güdüler	12
1.2.9. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	13
1.2.9.1. Motivasyonun Tanımı	14
1.2.9.2. Motivasyonun Önemi	16
1.2.10. Motivasyonun Temel İlkeleri	18
1.2.10.1. Amaç Birliği İlkesi	18
1.2.10.2. Karar-Komuta Birliği İlkesi	19
1.2.11. Etkin Bir Motivasyon Sisteminin Şartları	19
1.2.12. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri	20

	II
1.3.Motivasyon Teorileri	22
1.3.1.Kapsam Teorileri	22
1.3.1.1.A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	23
1.3.1.2.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	27
1.3.1.3.Adelfer'in ERG Teorisi	29
1.3.1.4.Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	31
1.3.2.Süreç Teorileri	33
1.3.2.1.Pekiştirme (Şartlandırma) Teorisi	33
1.3.2.2.Vroom'un Beklenti Teorisi	36
1.3.2.3.Porter-Lawler'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	37
1.3.2.4.Adams'ın Eşitlik Teorisi	38
1.3.2.5.Amaç Teorisi	40

2. KAMU-İŞLETME YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYONU

ETKİLEYEN FAKTÖRLER	41
2.1. Kamu-İşletme Yönetiminde Motivasyon	41
2.1.1.İlgili Temel Kavramlar	41
2.1.2.Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması	42
2.1.3.Kamu Yönetiminde Yapılan Çalışmalar	46
2.2.Motivasyonu Etkileyen Faktörler	49
2.2.1.Çalışan Kaynaklı Motivasyon Faktörleri	50
2.2.1.1.Çalışanların Fiziksel ve Genetiksel Özellikleri	50
2.2.1.2.Aile Faktörü ve Kişilik	52
2.2.1.3.Eğitim Düzeyi Faktörü	53
2.2.1.4.Sosyo-kültürel Yapı	53
2.2.2.Örgüt Kaynaklı Motivasyon Faktörleri	54
2.2.2.1.Ücret	54
2.2.2.2.Güvenlik	57
2.2.2.2.1.Sosyal Güvenlik	58
2.2.2.2.2.İş Güvenliği	58
2.2.2.3.Örgütün Fiziksel Koşulları	59
2.2.2.4.İş Kaynaklı Faktörler	61
2.2.2.4.1.Çalışanların İş Kaynaklı Şikayetleri	61
2.2.2.4.2.İş Şikayetlerine Karşı Önlemler ve Motive Etme Yöntemleri	62

	III
2.2.2.5.Ödüllendirme, Terfi Ettirme ve Ceza	63
2.2.2.6.Adil Yönetim Politikası	65
2.2.2.7.Hizmet İçi Eğitim	66
2.2.2.8.İletişim	67
2.2.2.8.1.Örgütlerde Biçimsel (Formal) İletişim Kanalları	68
2.2.2.8.2.Örgütlerde Biçimsel Olmayan (İnfomal) İletişim Kanalları	70
2.2.2.8.3.İletişim Modelleri	70
2.2.2.8.4.Örgütsel İletişim Araçları	74
2.2.2.9.Kararlara Katılma	75
2.2.2.9.1.Çalışanların Yönetime Katılma Ölçütleri	76
2.2.2.9.2.Yönetime Katılmanın Başlıca Yarar ve Sakıncaları	79
2.2.2.10.Örgütlerde Yenilik Yapma ve Yaratıcılık	82

3.KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE KARŞILARŞTIRMALI ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

86

3.1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	86
3.2. Sektörlerin Motivasyon Önceliklerinin Sıralaması	89
3.3. Motivasyon Kategorilerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	92
3.3.1. Ücrete İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	93
3.3.2. Güvenliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	94
3.3.3. Çalışma Koşullarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	98
3.3.4. İş Kaynaklı Etmenlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	102
3.3.5. Ödüllendirme, Terfi Ettirme,Ceza ve Disipline İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	106
3.3.6. Adil yönetim Politikasına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	109
3.3.7. Hizmet İçi Eğitime İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	110
3.3.8. İletişime İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	112
3.3.9. Kararlara Katılmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	117
3.3.10. Örgütlerde Yenilik Yapma ve Yaratıcılığa İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	119
3.3.11. Yetkilendirme ve Sorumluluk Vermeye İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	120

	IV
3.4. Motivasyon Kategorilerine İlişkin Yapılan “T Testi”	
Sonuçlarının Değerlendirilmesi	122
3.5. Genel Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	126
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
-SONUÇ	128
-ÖNERİLER	132
KAYNAKÇA	135
EK (KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET SORULARI)	141
ÖZGEÇMİŞ	143

TABLolar

Tablo 1.1. ABD ve Meksika'da Sosyolojik İsteklerin Önem ve Doyum Sıralamaları	11
Tablo 3.1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	86
Tablo 3.2. Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyon Önceliklerinin Sıralaması	89
Tablo 3.3. Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Önceliklerinin Sıralaması	90
Tablo 3.4. Motivasyon Kategorilerine Göre "T Testi"	122
Tablo 3.5. Toplam Motivasyon Düzeyi	126
Tablo 3.6. Sektörlere Göre Genel Motivasyon Düzeyi	126
Tablo 3.7. Sektörlere Göre Genel Motivasyon Düzeyine İlişkin "T Testi"	127

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Basamakları	23
Şekil 1.2. GÜdülenme Süreci	26
Şekil 1.3. İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler	26
Şekil 1.4. Porter ve Lawler GÜdüleme Modeli	37
Şekil 2.1. Fayol'un Köprüsü	69
Şekil 2.2. Çevrimsel İletişim Modeli	71
Şekil 2.3. İletişim Ağı Modeli	72
Şekil 2.4. Küçük İşletmelerde İletişim Modelleri	73
Şekil 2.5. Dört Liderlik Yaklaşımı	85
Şekil 3.1. Aldığım Ücreti Yeterli Buluyorum	93
Şekil 3.2. Çalıştığım Kurumun/Firmanın Sağladığı Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenlik Olanaklarını Yeterli Buluyorum	94
Şekil 3.3. İşten Ayrılmam ya da Çıkarılmam Durumunda Kolayca Yeni Bir İş Bulabilirim	95
Şekil 3.4. İşimi Kaybetme Endişesi Taşıyorum	96
Şekil 3.5. Kendimi Bu Kuruma/Firmaya Ait Hissediyorum	97
Şekil 3.6. Kullandığım Teknik Malzemeleri Yeterli Buluyorum	98
Şekil 3.7. Çalışma Ortamımın Işık, Ses, Havalandırma Gibi Fiziksel Koşulları Çalışmama Olanak Verecek Kadar İyi Durumda	99
Şekil 3.8. Kurumumdaki/Firmamdaki Sosyal Aktiviteler (Yemek, İş Dışı Toplantılar, Piknik vs.)Yeterli Düzeydedir	100
Şekil 3.9. İş Ortamında Kendimi Gereğinden Fazla Stresli Hissederim	101
Şekil 3.10. İşimi Severek Yapıyorum	102
Şekil 3.11. İşimi Eğitim Durumuma, Niteliğime, Bilgi ve Yeteneğime Uygun Görüyorum	103
Şekil 3.12. Yaptığım İş Gerçek Potansiyelimi ve Kapasitemi Sergileme İmkânı Vermektedir	104
Şekil 3.13. Yaptığım İşin Önemli ve Değerli Olduğu Yönetici(ler) Tarafından Hissettirilir	105

Şekil 3.14. Kurumumdaki/Firmamdaki Disiplin Anlayışına Göre Kurallar Çalışanların Uymak Zorunda Bırakılması Şeklinde Değil, Kurumun/Firmanın Düzenli İşleyişini Sağlamak İçin Uygulanıyor	106
Şekil 3.15. Kurumumdaki/Firmamdaki yükselme Olanakları (Terfi İmkanları) Yeterli Düzeydedir	107
Şekil 3.16. Bir İş Başardığım Zaman Takdir Ediliyor, Ödüllendiriliyorum	108
Şekil 3.17. Kurallar, İlerleme Olanakları, Disiplin Uygulamaları, Ödüller Adil Uygulanıyor	109
Şekil 3.18. İşle İlgili Eksiklerim İçin Yeterli Hizmet İçi Eğitim Olanakları Sağlanıyor	110
Şekil 3.19. Kurumum/Firmam İşime İlişkin Yeterli Bilgi ve Eğitim Olanakları Sağlıyor	111
Şekil 3.20. İstedikimde Rahatlıkla Bir Üst Birimime Ulaşabiliyorum	112
Şekil 3.21. Yöneticim Beni Dinleyip her Konuda Çözüm Üretmeye Çalışır	113
Şekil 3.22. Yöneticiler Çalışanlara Bilgi ve Mesajları Emir, Talimat ve Direktifler Şeklinde İletiyorlar	114
Şekil 3.23. Çalışanlar Arası İlişkiler Anlamlı ve Destekleyicidir	115
Şekil 3.24. Kurumumdaki/Firmamdaki Yeniliklerden Haberdar Ediliyorum	116
Şekil 3.25. Yönetim, İşimle İlgili Konularda Kararlarımın Yer Veriyor	117
Şekil 3.26. Kurumumda/Firmamda Uygulanacak Yeni Uygulamalara Katkıda Bulunuyorum	118
Şekil 3.27. Kurumumda/Firmamda Dış Dünyadaki Yenilikler İzlenir ve Bu Anlamda Çalışanların da Etkin Takibi Vardır	119
Şekil 3.28. Yaptığım İşin Gerektirdiği Yetki ve Sorumluluklar Tam Olarak Veriliyor	120
Şekil 3.29. Üstlendiğim Yetki ve Sorumluluklar Dengelidir	121

ÖZET

Bu çalışmada motivasyon kavramı, motivasyonla ilgili kavramlar irdelenmiş ve motivasyona ilişkin genel kabul görmüş çalışmalara, teorilere yer verilmiştir. Çalışmada kamu sektörü ve özel sektörde motivasyon konusuna da değinilmiştir.

Çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerden yola çıkılarak kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonları üzerine bir alan araştırması yapılmıştır. Bu kapsamda her iki sektör çalışanlarının kişisel özellikleri, motivasyon öncelikleri sıralamaları, motivasyonlarını etkileyen faktörlerin ne derece yerine getirildiği ve iki sektörün genel motivasyon düzeyleri ele alınmıştır. Araştırma sonucunda her iki sektör için elde edilen bulgular değerlendirilmiş, yapılan analizler sonucu farklılık olan veya farklılık bulunmayan noktalar belirtilmiş, buna istinaden edinilen sonuçlar aktarılmış ve değerlendirme yapılmıştır.

Uygulanan araştırmada önermelere ilişkin bulgular genelde kamu sektöründe motivasyonun daha iyi düzeyde olduğu yönünde sonuç vermektedir. Ancak genel motivasyon düzeyine ilişkin yapılan t testi sonuçları her iki sektör çalışanlarının motivasyon düzeyleri arasında pek fazla fark olmadığını göstermiştir.

ABSTRACT

Concepts of motivation, concepts related to it were studied and generally approved studies on motivation and theories were included. Motivation in public and private sector is mentioned as well.

A field research has been carried out regarding the elements of motivation having influence on the staff. Personal characteristics, priority list of motivation, elements of motivation that has been realized and the general motivation level in both sectors were taken into consideration within this concept. In the end of the research, diagnoses were evaluated, similarities or differences were put forward as the result of the analyses that has been carried out, regarding to these, results interpreted and evaluations has been carried out/done.

Diagnoses related to proposals indicates that motivation level in public sector is higher. On the other hand, t tests showing the general motivation level reveals not so much differences within sectors.

GİRİŞ

Çalışanların motivasyonu konusu önceleri ağırlıklı olarak özel sektör tarafından ilgi görmekte iken artık kamu sektöründe de önemsenmektedir. Günümüzde bu konu daha çok önemsenmeye başlanmıştır. Öyle ki önceleri çalışanların iş tatminini sağlamak önemsenmekte iken artık motivasyonları sağlanmaya çalışılmaktadır. Diğer bir deyişle önceleri yerine getirilmezse çalışanlara rahatsızlık verecek faktörler gerçekleştirilmeye çalışılmakta idi. Ancak günümüzde bu faktörlerin sağlanmasının da ötesinde yerine getirilirse çalışanların motivasyonlarını olumlu etkileyecek faktörler sağlanmaya çalışılmaktadır.

Örgütün verimliliğinin ve hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için yönetimde insan unsuruna diğer bir ifade ile çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanların bu anlamda motive edilmesi gerekmektedir. Motive edilmiş çalışanlar işe daha yoğun odaklanıp daha olumlu sonuçlar çıkaracak ve böylece işleyiş de kolaylaşacaktır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması örgüte katkıda bulunacağı gibi çalışan için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Motive olmuş çalışan kendini gerçekleştirmiş hissedecek, bir şeyler başarmanın mutluluğu ile kendine güveni artacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde motivasyonun gelişim süreci, motivasyonla ilgili kavramlar ve motivasyon konusuna ilişkin günümüze dek kabul görmüş temel çalışmalara, motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

İkinci bölümde kamu sektörü ve özel sektörde motivasyona ilişkin farklı noktalar ele alınarak iki sektör motivasyonu ilişkilendirilmiş ve araştırmaya temel oluşturan motivasyonu etkileyen faktörler irdelenmiştir.

Uygulamaya yönelik olan üçüncü bölümde de kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonları üzerine karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda her iki sektör çalışanlarının demografik özellikleri, motivasyon öncelikleri sıralamaları, motivasyon kategorilerine ilişkin önermelerin değerlendirilmesi ve genel motivasyon düzeyleri ele alınmıştır.

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma çalışanların motivasyon düzeylerini, onları motive eden faktörlerin ne derece karşılanıp karşılanmadığından yola çıkarak ölçerken kamu kurum-kuruluşları ve özel kuruluşlar arasında bir karşılaştırma yapmaktadır.

Araştırma kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin nerelerde eksikliklerin bulunduğunu, iki sektör çalışanları arasındaki motivasyon önceliklerini ve düzeyini saptamaya yöneliktir. Buna dayanılarak eksik noktalara ilişkin yeni motivasyon politikaları belirlemek mümkündür.

İlgili kurum-kuruluş veya firmanın verimliliğinin ve örgüt amaçlarının sağlanabilmesi ancak çalışanlarının motivasyonunu sağlamakla mümkündür. Üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan “emek” diğer bir ifade ile “insan” unsurunu güdüleyebilmek için onları nelerin etkilediğini, nelerin motive ettiğini bilmek son derece önemlidir.

2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma kamu sektörü ve özel sektör çalışanlarını motive eden etmenleri karşılaştırmalı olarak saptamaya yönelmiştir. Çalışmada verilerin yansız olması ve istatistiksel sonuçlar elde edilebilmesi için yöntem olarak anket tekniği kullanılmıştır. Buna istinaden sorulardan, motivasyon öncelik sıralamasından ve önermelerden oluşan bir form hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde çalışanların kişisel özelliklerine ilişkin sorular ve motivasyon önceliklerini sıralamalarına yönelik bir soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin yirmi dokuz önerme bulunmaktadır. Anket formunun oluşturulmasında şekil ve içerik açısından Good to Great Eğitim, Danışmanlık ve İnsan Kaynakları Hizm. Ltd. Şti. çalışmalarından, Zeki Akıncı ve Rüya Ehtiyar'ın Yüksek Lisans Tezlerinden yararlanılmıştır.

Kurum-kuruluş veya işletmeler bizzat araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş, yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu alınan izne istinaden formlar deneklere dağıtılıp toplanmıştır. Formları deneklerin kendileri işaretlemiştir. Bunun nedeni deneklerin kendilerini baskı altında hissetmeden ve daha dürüst cevap vermelerini sağlamaktır. Anket kamu sektörüne ait ve özel sektöre ait üçer farklı iş kolundan on yedi kurum-kuruluş ve firmaya uygulanmıştır. Anket uygulanan iş kolları özel sektörde bankacılık, turizm, otomotiv; kamu sektöründe ise maliye,

sağlık ve eğitimidir. Kamu sektörüne ilişkin olarak anket iki farklı kamu hastanesine, Antalya defterdarlığına, iki lise ve dört ilköğretim okuluna; özel sektöre ilişkin olarak da iki otele, bir hava yolu şirketine, bir otomotiv firmasına ve üç özel bankanın dört farklı şubesine uygulanmıştır. İş kollarının bazılarında birden çok iş yerine anket uygulanmasının nedeni buralarda belirtilen niteliklere uygun yeterli sayıda uygulamaya katılacak kişinin bulunmamasıdır. Çalışmanın farklı iş kollarına uygulanmasının nedeni ise işin niteliği, çalışma koşulları vb. kriterlerin etkisiyle araştırmanın yanlış sonuçlar vermesini önlemektir. Her iş kolundaki çalışanlara ortalama yirmi beşer tane olmak üzere toplam yüz elli adet anket formu dağıtılarak hepsi toplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır.

Anket, kuruluşun asli görevini yapmakla görevli, yönetici statüsünde olmayan çalışanlara uygulanmıştır. Bunun nedeni farklı konumlarda çalışanları motive edecek faktörlerin birbirlerinden farklı olabilmesi nedeni ile tutarsız sonuçlara yol açabilme ihtimalinin bulunmasıdır. İlgili kurum-kuruluş, firmalar seçilirken belirtilen uygun nitelik ve niceliğe sahip örneklem barındırıp barındırmaması göz önünde bulundurulmuştur.

Uygulamadan elde edilen veriler değerlendirilmiş, istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgular yorumlanarak aktarılmıştır.

3. Verilerin Analizi ve Güvenirliği

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 10.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, çapraz tablolar ve t testi kullanılmıştır.

Yirmi dokuz önermenin bulunduğu bölümün güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile incelenmiş ve ,91 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir. Bu nedenle tek faktörde yığılma olmuş, buna istinaden de faktör analizi yapılamamıştır.

4. Varsayılan Hipotezler

1. Kamu sektörü ve özel sektörde çalışanların motivasyon önceliklerine ilişkin kriterleri benzerlik göstermektedir.
2. Kamu sektörü ve özel sektörde genel motivasyon düzeyleri birbirinden farklıdır.

3. Özel sektör çalışanlarındaki yüksek motivasyonlu çalışan oranı kamu sektöründekine göre daha yüksektir.

1. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

Bu başlık altında çalışmanın temel kavramı olan motivasyon gelişim süreci içerisinde “Motivasyon ve Endüstri Devrimi” başlığı altında ele alınmış, ardından çalışma ile ilgili temel kavramlar ve son olarak da geliştirilmiş motivasyon teorileri incelenmiştir.

1.1. Motivasyon ve Endüstri Devrimi

Sanayi (endüstri) devrimi ile buhar gücünün artan ölçüde kullanılmaya başlanması başlangıçta çok sayıda ve uzun süreli çalışan gerektirmiştir. Bu durum çalışanların “insan” yönünün yadsınarak onların birer “eşya ya da makine” gibi görülmesine neden olmuştur. Bu durum, 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyıl başlarında hakimdir.

Aynı zamanda sanayi devriminin getirdiği işbölümü ve uzmanlaşma, çalışanlarda zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Bu isteksizlik nedeni ile çalışanları işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdüleri araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.

19. yüzyılın başından itibaren başlayan sanayileşmenin hızlı gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasını sağlarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizliğe neden olmuştur. 18. yüzyılın ikinci yarısında makineleşmeyle başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini “birinci endüstri devrimi” olarak tanımlamak mümkündür. (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

1.1.1. Birinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler

18. yüzyılın sonlarına doğru birinci endüstri devrimiyle uygulanmaya başlayan teknolojik değişim, üretim için gerekli enerjiyi sağlama işlevinin işgücünden, makinelere geçmesi sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla birinci endüstri devrimine damgasını vuran olgu, makineleşmedir.

Makineleşme ile daha önce işgörenin yaptığı işlerin buhar ve enerji gücüyle çalıştırılan bazı araç ve gereçlere devredilmesi sonucu bazı olumsuz gelişmeler ortaya çıkmıştır. Bunlardan en önemlisi makineleşme ve daha sonra otomasyonun sürekli artması sonucu teknolojik işsizlik olarak adlandırılan direkt üretim alanında birçok işçinin işinden olmasının söz konusu olmasıdır. (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

Bu duruma karşılık uzun vadeli düşünüldüğünde makineleşme, üretimi hızlandıracağından üretilen her yeni makinenin yeni bir iş alanı oluşturacağı savunulabilir. Nitekim makineleşme insan unsurunu işten tamamen soyutlamaz, ona gözetim, denetim ve bakım işlerini bırakır.

Ancak makineleşme olayının olumsuz sonuç doğuran yönü insan unsurunun işsiz ve toplumda yalnız kalmasından çok, amaçsız kalması yani iş üzerindeki yapıcı ve yaratıcı üstünlüğün makineye geçmiş olmasıdır. Bu nedenle işgören kendisini makineye hizmet eden bir araç olarak görmeğe başlamış, bu da çalışanlarda çalışma mutsuzluğunun doğmasına neden olmuştur. Öyle ki bu durum sonraki yıllarda etkisini kaybetmiş olsa da hala günümüze dek olumsuzlukları süre gelmiş ve çalışanlarını bir varlık gibi gören bazı şirketler ortaya çıkarmıştır. (www.danismend.com/konular)

1.1.2. İkinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler

Birinci sanayi devriminin sembolü olan makineleşmenin teknolojik uzantısı olan otomasyon ikinci endüstri devrimin sembolü olmuştur. Makineleşmede insan unsuru bütünüyle silinmez. İnsan makineyi yönetir, çalıştırır, gözetir ve denetler. Otomasyonda ise üretimde insan fonksiyonu ortadan kalkmıştır. Bu durumda makineler üzerindeki yönetim ve denetim fonksiyonu, başka makineler tarafından gerçekleştirilir.

1950 ve 1960 yılları arasında üretimde otomasyon egemen olmuştur. Otomasyon ilk kez fabrikada uygulanmaya başlanmış, sonra büroda kullanılmış, daha sonra da basit planlama ve karar vermelerde kullanılmak üzere yönetim basamaklarına kadar uzanmıştır. Otomasyonda denetim görevleri makineye verilmiş olduğundan, işçiler üretimi denetlemek için eskisinden daha az iş yapmışlardır. İş görenlerin daha az enerji ile daha çok üretim elde etmelerinin onları mutlu etmediği; aksine makinelerin yönetim ve denetimi başka makinelere devredilirken insan unsurunun bir kenara itilmesinin üzerlerinde olumsuz etki bıraktığı gözlenmiştir. (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

Gerek yönetsel gerekse teknik bölümlerde otomasyon nedeniyle yaşanan en büyük sorun ise daha az işçiye gerek duyulduğundan bunların bir kısmı ya işten çıkarılma, ya da başka atölyelere örneğin otomasyonun henüz geniş olarak uygulanmadığı bir bölüme aktarılmasıdır.

Bu gelişme zamanla çalışanların insani yönlerini ön plana çıkarması ile farklı boyutlanmıştır. Tarihi süreç içerisinde bu gelişmeyi şöyle özetleyebiliriz. 1900’lerden 1930’lara dek geçen sürede üretim ön planda tutulmuş, çalışanların içlerinde buldukları psikolojik durum çok fazla önemsenmemiştir. Bu dönemde üretimden en fazla verim hedef alınmış; ancak çalışanlarda memnuniyetsizlik söz konusu gözlenmiştir. Bu dönemde otokratik yönetim modeli izlenmiştir.

Sonraları yönetimde yalnızca örgütün değil çalışanların da ihtiyaçlarını göz önünde bulundurulması hedeflemiştir. Bu dönemde çalışanların istek ve ihtiyaçlarına odaklanılmıştır. Ancak bu dönemde de çalışanlar kendilerine tanınan sosyal imkanlar, yönetime katılma v.b. hakları suistimal etmeye başlamışlardır.

Sonuçta her iki durumun da yalın kullanılmasının sakıncaları gözlenmiş ve grubun bulunduğu durum da göz önünde tutularak her iki politikanın da uçları uygulanmadan uygun bulunan yöntem seçilip uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda artık örgütler, “hem biçimsel, teknik ve ekonomik yönleri ile hem de doğal, psikolojik ve sosyolojik yönleri ile bir bütün olarak” ele almıştır (Öztekin, 1997, s. 91).

1.2. Temel Kavramlar

Aşağıda çalışanların motivasyonları ile ilgili olarak bilinmesi gereken iş, iş yeri gibi bazı temel kavramlar açıklanmıştır.

1.2.1. İş

İş kavramının sözlüksel anlamı, “bir şeyin üretilmesine yönelik insan etkinliği ve çalışmasıdır.”

Ekonomik anlamda iş, “bireyin yaşantısını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacı ile ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel çaba”dır.

Sosyal anlamda iş, “bireyler arası ilişkilerin kurulmasına, toplum içinde toplumsal kuralların öğrenilmesine yardımcı olan bir fonksiyon”dur. Psikolojik bağlamda iş ise, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur (Aksu, 1995, s. 40).

Genel olarak iş kavramı ise kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan; gerçekleştirilmesi halinde ürün, hizmet gibi sonuçlar elde edilen üretime yönelik etkinlik ve çalışmalarını ifade eder.

1.2.2. İş Yeri

İş yeri, bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda fiziksel ya da zihinsel çabalarını ortaya koydukları mekandır. Günümüzde bu mekanın sınırları geniş alana yayılmıştır. Artık iş yeri sadece kuruluşun bulunduğu yer olarak nitelenmemektedir. Gelişmenin sonucu bir çok bilgiye evlerden ulaşılabilmesi ya da bazı olayların yerinde incelenmesi gerekliliği gibi nedenlerle iş yeri mekanı günümüzde sabitliğini yitirmiş ve alanını genişletmiştir.

1.2.3. İşgören (Çalışan)

İş Kanunu’na göre işgören, bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir. İşgören, işletmeleri yöneten iş yeri sahipleri ve/veya iş yeri sahiplerini temsil eden yöneticilerin yani işverenin dışındaki tüm çalışanları içerir.

İş gören işletmelerde motivasyon, yönetim psikolojisi gibi boyutlara gereksinim duyulmasına neden olan tek faktördür. İşgören diğer üretim faktörlerinden farklı olarak yalnız ekonomik değil, sosyal psikolojik boyutları da kapsar.

1.2.4. Tatmin- Tatminsizlik

Tatmin yalnızca söz konusu kişiyi ilgilendirir, hissedilebilir, kişiden kişiye farklı boyutlarda ve farklı düzeylerde ortaya çıkar. Tatmin beraberinde kendi gidişiyile doğru orantılı tutumu da beraberinde getirir. Tatminin sağlanması ile huzur, rahatlama ve mutluluk; sağlanamaması halinde ise saldırganlık, içine kapanıklılık v.b. ruhsal kaynaklı davranışlar sergilenir (Akıncı, 2001, s. 6-7).

1.2.5. İş Tatmini

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur” (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s. 136).

“ İş doyumu ya da tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. ” İş tatmini, sağlanan koşulların nitelikleri ile çalışanın beklentilerinin uyumlu olması halinde gerçekleşir. Locke, iş doyumunu “ bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici ya da olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir duygu olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır (Günbayı, 2000, s. 1-4).

İş doyumu(tatmini), “bir işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur. (www.a54t.sitemynet.com/ada/isdoyumu,2003) işgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir.”

Genel bir tanımlaması yapılacak olursa iş tatmini, çalışanın yaptığı iş sonrası hissettiği olumlu ruh hali olarak ifade edilebilir.

Ayrıca işten doyum ile güdülerin doyumuna da birbirinden ayrı anlamlar taşır. Güdülerin doyumuna, iş doyumundan daha geniş kapsamlıdır. “İşten doyum yalnız işgörenin işinden duyduğu olumlu duyguları içerirken, güdülerin doyumuna, işi de içine alan ama iş dışındaki yaşamla elde edilen tüm olumlu duyguları içerir. Bir işin, insanın tüm güdülerini doyurması beklenemez.” İleriki konularda güdülere ilişkin bilgi verilecektir.

Bir işgörenin işten doymu işinden ne istediğine, neyi hedeflediğine bağlıdır. Bu işgörenin değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinmelerine ve işgörenin geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. İşgören örgüte harcadığı emekle kendisine eş değerde bulunan çalışanların emeklerini de karşılaştırarak sarf ettiği emekle örgütten elde ettikleri arasında denklik bağı kurar. (www.a54t.sitemynet.com/ada/isdoymu)

İş doymu yada tatmini işin özellikleri ile işi yapan kişinin gereksinimleri arasında paralellik olduğu sürece sağlanır. Yapılan iş, çalışanın ihtiyaçlarını karşılayan nitelikte ise bu kişi iş tatminini sağlamış demektir. İşine ilişkin doymu yakalayan ya da tatmin olan kişi, işine ve iş ortamına da olumlu tutum sergiler. Bu nedenle çalışanda iş tatminini sağlamanın önemi büyüktür.

1.2.6. İş Tatminsizliği

Adams, tatmini bireyin algıladığı girdi-çıkıtı düzeyi olarak tanımlamaktadır. Birey ücret,statü gibi bazı sonuçlara ulaşmak için eğitim, zeka, emek gibi çabalar sarf eder; aldıkları ile verdiklerini eşit görürse tatmin olmuştur denmektedir.

İşgören işine karşı gösterdiği genel tutumu çerçevesinde tatmin düzeyine ulaşmış demektir. Kişinin göstereceği bu tutum olumlu ya da olumsuz olacaktır. İş tatmini, “kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir.” İşgörenin işine karşı olumsuz tutumu ise “iş tatminsizliği” kavramına karşılık gelmektedir (Erdoğan, 1996, s. 231).

Söz konusu tutumun olumluya çevrilebilmesi için çalışanın işi ile, iş arkadaşları ile, yöneticileri ile ve örgütsel politikalar ile uyumlu olması; bu uyumun getirilerinin farkında ve bunlardan memnun olması gerekmektedir. Tüm bunları sağlayan birey iş tatminine ulaşmış demektir. İş tatminini etkileyen bazı temel etmenler şunlardır: (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s. 136).

- ⇒ İşgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlar,
- ⇒ İş güvenliği,
- ⇒ İşin zevk verebilme kabiliyeti ve uygunluğu,

- ⇒ Üretimde bulunmaktan doğan gurur,
- ⇒ Umut verici mesleki projeler,
- ⇒ İşin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği,
- ⇒ İş yerindeki olumlu insan ilişkileri,
- ⇒ İşletmenin genel durumu,
- ⇒ Yöneticinin tutumu,
- ⇒ Sendikal ilişkiler.

İş tatminini sağlayan etkenler kişiden kişiye değişiklik gösterir. Kimileri terfi, statü gibi manevi faktörlerle tatmin olurken kimileri ödül, maaş ikramiyesi gibi maddi faktörlerle tatmin olurlar. İleriki konularda bu faktörler üzerinde detaylı durulacaktır. Ancak şu noktada söylemek gerekir ki, ister maddi ister manevi içerikli olsun iş tatminini etkileyen faktörlerin temelinde insanların istekleri, ihtiyaçları, güdüleri yatmaktadır.

1.2.7. İhtiyaç ve İstekler

İnsanlar sürekli olarak bir şeyler isterler ve bunları tatmin etmeye çalışırlar. İnsanların belirli amaçlara yönelmesinde harekete geçirici unsur ihtiyaçlardır. İhtiyaçların insanı harekete geçirmesinin temelinde güdüleri yatar.

İhtiyaç kavramı, istek kavramı ile karıştılabilmektedir. İsteklerin her zaman karşılanmasına gerek yoktur; ancak yaşamımızdaki dengenin sürmesi için ihtiyaçların mutlaka karşılanması gerekmektedir. (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

İhtiyaç (need), doyurulmamış bir arzunun, isteğın ya da organik bir yoksunluğun oluşturduğu içsel bir gerilim durumudur.

İnsanların motive olmalarına (güdülenmelerine) yol açan istekleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar biyolojik istekler ve sosyolojik isteklerdir (İnceoğlu, 1985, s.3).

Biyolojik istekler, tüm toplumlarca istenen açlık, susuzluk gibi ihtiyaçlardır. Ancak bunların tatminlerinin sağlanma düzeyi toplumdan topluma değişiklik gösterebilmektedir. Örneğın; ekonomik bağlamda zengin ülkelerde beslenme daha üst seviyelerde iken yani açlık

güdüsünde yeterli beslenme-dengeli beslenme kriteri olarak alınırken, ekonomik durumu daha zayıf olan ülkelerde bu istek aç kalma-tok olma kriteri bazında ele alınmaktadır ve yüksek düzeyde açlık görülebilmektedir.

Sosyolojik istekler ise toplumdan topluma, toplumların özelliklerine göre değişiklik gösteren isteklerdir. Sosyolojik istekler toplumlardan, toplumların özelliklerinden kaynaklanan isteklerdir. Örneğin gelenekçi olan İngilizler, isteklerini belirlerken geleneklerini göz önünde bulundururlar.

ABD ve Meksika’da sosyolojik isteklerin önem ve doyum sıralamaları üzerine yapılan bir araştırmada sosyolojik isteklerin toplumdan topluma değişiklik gösterdiği açıkça görülmektedir.

Tablo 1.1. ABD ve Meksika’da Sosyolojik İsteklerin Önem ve Doyum Sıralamaları
(Kaynak: Onaran, 1981, s. 33)

	<i>doyum</i>		<i>önem</i>	
	<i>A.B.D.</i>	<i>Meksika</i>	<i>A.B.D.</i>	<i>Meksika</i>
Güvenlik gereksinimleri	5	5	1	1
Toplumsal gereksinimler	1	3	3	5
Saygınlık gereksinimleri	2	2	4	3
Özerklik gereksinimleri	3	4	5	4
Kendini gerçekleştirme gereksinimleri	4	1	2	2

Tablodaki verilere bakılarak ABD ve Meksika’da aynı önem sırasında olan kendini gerçekleştirme gereksiniminin Meksika’da ilk sırada, ABD’de ise dördüncü sırada doyuma ulaştırılmakta olduğu görülebilmektedir. Ayrıca toplumların istekleri, sosyolojik gereksinim sıralamalarının da birbirinden farklı olduğu bu tabloda net olarak görülmektedir. Yani sosyolojik istekler, toplumdan topluma değişiklik göstermektedir (Onaran, 1971, s.113).

1.2.8. Güdüler

İhtiyaçları tatmin etme zorunluluğu , insanın harekete geçmesini gerektirir. Bu da güdüler sayesinde olur . Güdüler içsel yada dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü) , sonradan da kazanılabilirler.

Güdü kavramı ilk olarak Woodworth (1918) tarafından , “bir organizmayı çeşitli Őekillerde harekete geçiren enerji birikimi ” olarak tanımlanmıştır. Motivasyon Teorilerinin temelini teşkil eden güdüye dayanan teorilerden en önemlisi Cannon (1939) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori “homeostasi” kavramına dayanmaktadır. İçsel yada dışsal etmenler nedeni ile oluşan dengesizlikler , organizmayı denge durumundan uzaklaştırır. Tekrar denge durumuna dönmek için organizma harekete geçer. Bu organizmanın harekete geçmesini ise güdüler sağlar.

“Motive olarak da bilinen güdüyü davranışı amaca doğru yönelten bir g olarak tanımlayabiliriz. Burada amaç ihtiyaçları tatmin etmektir. Hareket ise ihtiyaçları tatmin etmek için yapılan fiillerdir.” (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

Güdü, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. (www.egitim1.sitemynet.com/SAKARYA/gudulemedoc)

Gdnn genel bir tanımlaması yapılacak olursa; güdü (motive), bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendirip etkinleştiren, yönlendiren bir i güçtür.

Maslow , güdüleri birincil ve ikincil güdüler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. “Birincil güdüler , organizmanın açlık , susuzluk gibi hayati ihtiyaçlarından kaynaklanır, fizyolojiktir. İkincil güdüler ise, daha çok sosyal çevrede edindiği güdülerdir.” (www.egitim1.sitemynet.com/SAKARYA/gudulemedoc)

İnsanın bilinebilen güdüleri Şöyle kmelendirilebilir: (www.egitim1.sitemynet.com/SAKARYA/gudulemedoc)

1. Dengelenim güdüleri (açlık , susuzluk, solunum gibi)

2. Cinsel güdüler (evlenme, aile kurma, çocuk büyütme gibi)
3. Duygusal güdüler (korku, kızgınlık, öfke , nefret, dehşet , kaygı, sevgi...)
4. Kendiliğinden doğan güdüler (merak, bilişsel yönlenme gibi)
5. Toplumsal güdüler (başarı, bağlanma , dayanma, birlikte yaşama...)

Güdüler, doğuştan gelen tabii (doğal) güdüler ve sonradan kazanılan (toplumsal) güdüler olmak üzere iki çeşittir. Doğuştan gelen güdülere dürtü ya da iç güdü adı verilir. Bunlar kazanılmadan, düşünmeye gerek duyulmadan, öğrenilmeden, kendiliğinden süre giden davranışlardır. Doğuştan gelen güdüler (dürtüler), vital ve vital olmayan dürtüler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Vital dürtüler yaşamın sürdürülmesi için mutlaka gerekli olan dürtülerdir. Bunlara açlık, susuzluk, uyku, nefes alıp verme örnek olarak gösterilebilir. Vital olmayan güdüler ise yerine getirilmedikleri takdirde hayatı tehlikeye sokmayan ancak giderilmek istenen güdülerdir. Bu tür güdülere de cinsellik ya da annelik güdülerini örnek olarak gösterilebilir.

Sosyal güdüler ise insanların bir arada yaşaması dolayısıyla karşılıklı etkileşimde bulunmaları sonucu ortaya çıkan bazı yeni davranış ve isteklerden kaynaklanan çalışma, sevgi, güç, başarı gibi güdülerdir (Eroğlu, 2000, s. 39-41).

Yuvarlak bir tanımlama yapılacak olursa organizmanın gereksinimlerini gidermek için gösterdiği eğilime güdü (motiv) denir (Özkalp,___ s. 124).

1.2.9. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Örgütün sahip olduğu tüm maddi ve manevi kaynaklar, insan elinden geçirildikten sonra örgüt amaçlarına hizmet edebilir hale gelir. Bu nedenle örgütte bulunan insan unsurunun nitelikli olması gerekmektedir. Yönelme (güdüleme, motive etme), çalışanın amaç yönünde harekete geçirilmesi ile ilgilidir. (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, s. 317).

Sosyoloji biliminden ve özellikle de psikoloji biliminden yararlanarak geliştirilen, yönetim biliminin bir ilkesi olan yönelme, bir amaç için bir araya gelen insanları amaca ulaştırmak için, yöneticilerce kullanılan değişik bilimsel yol ve yöntemleri içermektedir (Öztekin, 2002, s. 115).

Yönetim biliminin evrensel ilkelerinden olan yöneltme, “insan unsuru”na yönelmiş olması dolayısıyla diğer ilkelerden farklıdır. Bu nedenle yönetim bilimi bir bilim olmasının yanı sıra bir sanattır. Motivasyonu gerçekleştirebilmesi için yöneticinin belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Özellikle çalışanları yöneltebilecek eğitime donanıma sahip olması gerekir. Yöneticinin yalnız bilinçlenmiş olması yeterli değildir. Bunun yanında olumlu diyalog kurabilme, insanlarla kolay iletişime girebilme gibi bazı özelliklere de sahip olması gerekir. Yönetimin bu yönü, “yönetimin sanat yönü” olarak nitelendirilir. Yönetimde bilinçlenmişlik, gerekli donanıma sahip olmak, çağa ve teknolojiye uygun bir birikime sahip olmak ise ”yönetimin bilim yönü”nü niteler. Yönetim ne sadece bilim ne de sadece sanattır. Bu nedenle ideal yönetici, hem çalışanları yönlendirebilecek donanıma, gerekli bilgiye hem de olumlu diyalog kurabilme, kolay etkileşime geçebilme gibi yeteneklere sahip olabilmelidir (Öztekin, 2002, s. 117).

1.2.9.1.Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kelimesi Latince “movere” , yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Türkçe’de güdüleme. İsteklendirme, İngilizce ve Fransızca’da motivasyon, Osmanlıca sözlüklerinde ise sevk ettirici, harekete geçirici kelimeleri bu ifadenin yerini almıştır (Eroğlu, 2000, s. 245). Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır.” (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

“ Çalışanlarda kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirme isteği yaratmak, bunu geliştirmek ve sürdürmektir” (Şimşek, 1999, s. 194).

“Çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapma isteğidir” (Davis, Newstrom, 1989, s. 618).

“Temelde kişinin davranışları ile ilgili bir kavram olan motivasyon teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.b. anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranma biçimine motivasyon denir” (Bingöl, 1996, s. 254).

“ Bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür” (Ertürk, 1998, s. 125).

“ Planlara göre bir örgütü yürüten yönetsel faaliyettir” (Özalp, 1985, s. 103).

“ Yönelme, örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilmektir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmesi için, onları hazırlama sanatıdır. Amaçların seçilip saptanması ve saptanan amaçlara ulaşmak için tüm araçların kullanılmasını içerir ” (Tortop, İsbir, Aykaç, 1999, s. 117).

“ Örgüt üyelerinin planlarla uyum içinde faaliyetlere girişmelerini, kişileri güdüleme ve onlara önderlik ederek örgütte geliştirilecek olumlu örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığı ile uyarma çabalarıdır ” (Can, 1999, s. 173).

“ Yönelme, eldeki kaynakların en ussal ve etkin biçimde kullanılarak, belli bir yapıyı en kısa yoldan belli amaçlara yöneltebilme gücüdür ” (Fişek, 1975, s. 232).

“ Güdüleme, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne ya da amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır ” (Eren, 2001, s. 490).

“ Yönelme, etkileme, yönlendirme ya da motive etme, örgüt çalışanlarının, planlanan amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda çalıştırılmasıdır. Bir amaç için bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte yönlendirilmesi; uyumlu, dayanışmacı, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın oluşturulması için gösterilen çabalara motivasyon denir ” (Öztekin, 2002, s. 116).

“Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.”
(www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

Kısa bir tanımlama ile motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamına gelir.

1.2.9.2.Motivasyonun Önemi

Yönetim, planlama ile başlar ve örgütlenme ile güçlenir. Örgütlenen bireylerin planları gerçekleştirebilmesi için ise ilgili işlevleri yapan ve yapmaya yönlendirenlerin olmasına bağlıdır (Özalp, 1985, s. 103).

Motivasyon, yönetimin yerine getirilmesi zorunlu olan temel evrelerinden biridir. İşlerin fiilen yapılmasını hiyerarşik bazda alt basamaklardakiler gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin var olma nedeni ise bu işleri yapanların davranışlarını etkilemektir (Newman, 1979, s. 425).

Yukarıda anlatılanlardan genel olarak motivasyonun çalışan bir bireyin ihtiyaçlarını anlama ile ilgili olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Aşağıda yöneticiler, çalışanlar, aile ve arkadaş çevresi açısından motivasyonun önemi ele alınmıştır.

Yönetici , motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının , organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla birlikte gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Yönetici, bireyin davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarının giderilip giderilmediğini ölçmeli ve mümkün olduğunca ihtiyaçlarına cevap vererek motivasyonlarını arttırmalıdır (Efil, 1987. s. 98-100).

Yönetici açısından iş görenin motivasyonun bir tanımlamasını yapmak gerekirse “ iş görenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzularak yapması” olduğunu söyleyebiliriz (Efil, 1987. s. 98).

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Çalışanlara sürekli ve yoğun olarak maddi özendirici ya da caydırıcıların verilmesi kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Çağdaş yaklaşımlar olumlu çevresel faktörlerin (tanıma , statü, ...) kullanımını savunmaktadır (Can, Akgün, 2001, s.305).

İnsanlarda kendiliğinden bulunan bazı güdüler vardır. Bunlar bireyin günlük yaşamını etkilediği gibi işteki motivasyonlarını da etkilemektedir. Bu güdülerden güç güdüsü

diğerlerinden üstün olma veya başkalarını kontrol etme gereksinimi ile ortaya çıkar. İnsanlar bu güdüye aşağılık duygularını bastırmak için başvururlar (Can, Tekarslan, 1996, s.104).

Bir başka güdü ise başarı güdüsüdür. Başarı güdüsünü yaratan başarı gereksinimini “üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği”olarak tanımlayabiliriz (Can, Tekarslan, 1996, s.104).

Diğer bir güdü de statü güdüsüdür. Çalışanın işletmede, kuruluştta ya da ilgili örgütte diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer statüsüdür.

Bazı statü belirleyen özellikler şunlardır (Can, Tekarslan, 1996, s.110) :

- Belli bir ailenin üyesi olmak
- Fiziksel özellikler, kişilik özellikleri gibi bazı kişisel nitelikler
- Eğitim düzeyi v.b. elde edilen başarılar
- Maddi zenginlik
- Otorite, güç ve statü

Bu sayılan özellikler herhangi bir kişinin içinde bulunduğu kültüre göre statüsünü belirler. Bireyler bu güdülerini tatmin edince mutlu olurlar. Bu nedenle bunların tatmini bireyler için önemlidir.

Çalışma yaşamında çalışanların cephesinden bakıldığında düşünülmesi gereken bir nokta da çalışanların yöneticilerini motive etmesidir. Bunu sağlamanın en iyi yolu ise “kazan, kazandır” fikrini uygulamaktır. Bunun için çalışanın işini iyi yapması diğer bir ifade ile kurumuna kazandırması, bunu yöneticisine göstermesi, kurumuna katkı sağladığını hissettirmesi diğer bir deyişle çalışanın kendisinin de kazanması gerekmektedir (Hasta, 2003, s. 5).

Aile ve arkadaş çevresi açısından motivasyon kavramını bilmek, sağlıklı ilişkiler kurmak ve uyumlu yaşamak açısından oldukça yararlıdır. Tüm davranışların nedenlerini anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde yoğunlaşmak çeşitli durumlarda ortaya çıkabilecek problemleri tahmin edip engelleme ya da çözmede yardımcı olur. (www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016)

1.2.10. Motivasyonun Temel İlkeleri

Motivasyonun yerine getirilmesinde birçok ilke bulunmakla birlikte temel olarak iki ilke önem arz etmektedir. Bunlar amaç birliği ve karar-komuta birliği ilkeleridir.

1.2.10.1.Amaç Birliği İlkesi

Çalışan her birey bazı kişisel hedeflere sahiptir. Yaptığı işten elde etmeyi umduğu özgün beklentiler içerisinde. Yönetimde ise saptanan tek bir amaç vardır. Örgütün sürekliliğini sağlayabilmesi için gerekli bu amaca her çalışanın uyması gerekmektedir.

Her zaman çalışanın bireysel amaçları ile örgütün genel amacı aynı doğrultuda gitmez. Bunun kendiliğinden ve doğrudan doğruya gerçekleşmesini beklemek yanlış olacaktır. Kendi iradeleri ile örgüte katılan kişilerin, örgütün varlığını koruyabilmesi için gerekli örgüt amacıyla da uyum içerisinde bulunması gerekmektedir.

Bununla birlikte çalışanlar bazı beklentilerinin boşa çıkması sonucunda gelen hayal kırıklığı nedeni ile uymaları gereken örgütsel amacın yerine kişisel amaçlarını ön plana çıkarabilmektedirler. Bu durumda çalışanlar ile örgütün amaç birliğini sağlamak güçleşmektedir. Bu nedenle de yönetimin örgütün ve çalışanın çıkarlarını makul noktada birleştirmesi gerekmektedir.

Henri Fayol, yöneticilerin çalışanlar üzerinde doğrudan otorite kurmaları sonucu çalışanların yönlendirilebileceğini ve amaç birliğinin sağlanacağını savunmaktadır. Ancak her koşul altında bu durumun gerçekleşmesi beklenemez. Yöneticinin kararlarının başka kademelerden geçerek çalışanlara ulaşması durumunda iletilmek istenen net olarak iletilemez. Fayol'a göre kuruluş amaçları çalışanın bireysel çıkarlarından önde gelmekle birlikte kişilerdeki bencillik, tembellik gibi etkenler ile örgüt çıkarları çelişmektedir (Efil, 1999, s. 117).

1.2.10.2. Karar-Komuta Birliği İlkesi

Bu ilke gereği her astın yalnızca bir üste karşı sorumlu olma durumu söz konusudur. Astlarını tanıyan yönetici onları motive edici sistemleri belirleyip uygulayabilir.

Tek bir üstten talimat alan astlar işleriyle ilgili çelişki ve belirsizlikler yaşamazlar. Bu netliğin çalışanların işlerini daha etkin yapmalarını sağladığı ve çalışmalarındaki verimin daha yüksek olduğu araştırmalar ile kanıtlanmıştır. Bunun nedeni karar birliğinin astları çeşitli üstlerin birbirlerinininki ile çelişebilecek kararları ile karşı karşıya kalmaktan kurtarmasıdır.

Motivasyon belirli sayıdaki ast için tek bir üst tarafından yerine getirildiğinde çalışanların kişisel ve genel olarak da örgütsel verimliliğini arttıracaktır. Yönetici çalışanlarını gözlemleyip onların davranışlarının nedenlerine inerek bunları anlayabilecektir. Buna istinaden hangi motivasyon tekniğinin hangi ast ya da ast grubu için uygun olacağına karar verecektir (Şimşek,1999, s.166).

1.2.11. Etkin Bir Motivasyon Sisteminin Şartları

Etkin bir motivasyon sistemi için gerekli başlıca koşullar şunlardır (Özalp, 1985, s. 110):

- Öncelikle örgütte takım ruhu geliştirilmelidir. Yönetici, örgütte insan ögesini etkilemek, motive etmekle yükümlüdür. Örgütte bu ögenin diğer bir değişle çalışanların gerçekleştireceği eylemlere bağlı olarak işleyiş süre gidecektir. Bu nedenle yöneticinin çalışanları örgütün amaçlarına hizmet etmeye yönelik uyumlulaştırarak örgütte takım ruhunu oluşturmaları gerekmektedir.
- Yöneticinin tek bir takım ruhu oluşturma görevinin yanı sıra çalışan bireyleri tek tek de tanınması gerekir. Öyle ki her bireyin dolayısı ile de her çalışanın fiziksel, duygusal ve zihinsel yapıları birbirinden farklıdır. Her çalışandan tek tek ve sonuç olarak da tüm çalışanlardan en çok verimi elde edebilmek için yöneticinin çalışanlarını tanınması ve kişisel özelliklerine göre davranışlarda bulunması gerekmektedir.
- Her çalışanı tanıyan yönetici, çalışanları bireysel olarak değerlendirmelidir. Yönetici, bu değerlendirme sonucu görev kişiliği gelişmemiş olan çalışanları

belirleyip örgütten uzaklaştırmalıdır. Öyle ki bu kişiler örgütün işlemekte olan düzenine aykırı durumları ile işleyişte aksaklıklara neden olacaklardır. Bu nedenle gerek işle gerekse diğer çalışanlarla uyumlu olmayanların saptanıp elenmesi gerekmektedir.

- Çalışanların iş ile ve diğer çalışanları ile olması gereken uyumu kadar önemli bir başka nokta da çalışanın kurum içi ilişkileridir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar ilişkilerinde tarafsız olmalıdır. İlişkilerdeki açıklık ve adalet olumlu bir örgüt iklimi oluşmasını sağlayacaktır.
- Yönetici çalışanların modelidir. Diğer bir deyişle yöneticinin gerek kurduğu iletişimle gerekse çalışma tarzı ve düzeni ile çalışanlarına örnek olması gerekir.
- Her ne kadar yöneticinin bireyleri ile tek tek ilgili olması olumlu sonuçlar doğuracağı için uygulanması gerekse de bunun pratikte doğrudan uygulanması kolay değildir. Yöneticinin yardımcılarının bulunması ve bunlara danışarak çalışanlar hakkında bilgi edinmesi sayesinde hem yöneticinin iş yükü nedeni ile birebir ilgilenememe sorununu ortadan kaldıracak hem de çalışanlar hakkında bireysel bilgilere de ulaşılmasını sağlayacaktır.
- Bu yoğun tempoda çalışan yöneticinin aşırı iş yükü altında boğularak veriminin düşmemesi ve asıl işin yapılabilmesi için yöneticinin dikkat etmesi gereken nokta ayrıntılarda boğulmamaktır. Öyle ki ayrıntıları işleyerek enerjisinin çoğunu akıtan yönetici asıl yapması gerekli önemli işlerini yapamayacak hale gelecektir. Bu nedenle yönetici iş ve zaman yönetimini sağlamalıdır.

1.2.12. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkileri

Motivasyon, iş tatmini gibi kendisine anlamca yakın bulunan kavramlarla karıştırılmakta ya da ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle aşağıda motivasyona benzer kavramlardan iş tatmini, amaçlar, verimlilik ve iş başarısı ile motivasyon arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Yukarıda verilen iş tatmini ve motivasyon tanımlamalarında da görüldüğü üzere iş tatmini ve motivasyon birbirleri ile geçişli bir ilişki içindedirler. Motivasyon iş tatminini, iş tatmini da motivasyonu doğurur. Öyle ki “tatmin edilmiş bir bireyin motive edilmesi için gerekli şartlar

hazırlanmış demektir; motive olmuş bir bireyin de faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tatması mümkündür. Diğer bir ifade ile işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar; bu da bireylerin motivasyonunu ve performansını yükseltir” (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s. 138-139).

İş tatmini gerçekleştirilmezse çalışanlara rahatsızlık verecek olan (hijyen) etmenleri ifade eder. Motivasyon ise bunun daha ötesine geçen bir kavramdır. Motivasyon sağlandığı takdirde çalışanları memnun edecek (motive edici) etmenleri ifade eder. Diğer bir deyişle iş tatmini daha olmazsa olmaz faktörleri içermekte iken motivasyon bunların yanında ekstradan gerçekleştirildiğinde çalışanı mutlu edecek faktörleri içerir.

İş tatmini ve motivasyon kavramları arasında bu tür bir ilişki ve bağlılık bulunmasına rağmen iki kavram zamanla aynı anlamda kullanılmaya başlanmış ve başlangıçta iş tatmininin hakimiyetinin yerini yavaş yavaş motivasyon almaya başlamıştır. Öyle ki iş tatmini sadece çalışanı tatmin edecek maaş, emeklilik gibi koşulları sağlayan bir kavram olarak kullanılmakta iken bunun yerini zamanla -yönetim psikolojisi alanındaki gelişmelerle de birlikte- bunun ötesine geçen sosyal ve psikolojik boyutları da içeren motivasyon kavramı almıştır.

Yöneticinin önemli bir görevi, örgüt amaçları etrafında çalışanları motive etmektir. Bunun için yöneticilerin çalışanların davranışlarının nedenlerini bilmeleri gerekmektedir. Çalışanların belirli bir amaca yöneltilmesinin sağlanabilmesi için bunların nasıl harekete geçeceğini yani ne şekilde motive edileceğini iyi bilmek gerekecektir. Burada dikkat edilmesi gerekli nokta örgüt amaçları ile çalışan bireylerin amaçlarını çeliştirmeden uyumlulaştırabilmektir. Böylece hem örgüt hem de çalışan için doğru amaca yönelmiş olacaktır (Eroğlu, 2000, s. 247-249).

Örgütlerde minimum maliyetle maksimum kazancın sağlanması hedeflenir. Bunu yapabilmek için örgütün girdilerini işleyen çalışanları bu yönde harekete geçirmek (motive etmek) gerekecektir. Çalışanların iş memnuniyetleri artırılarak işe daha çok bağlanıp başarı elde etmeleri sağlanmalıdır (Eroğlu, 2000, s. 249-250).

Bireyler birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla her çalışan bireyin iş başarı düzeyi de birbirinden farklıdır. Başarı düzeyi düşük olan çalışanların iş başarılarını arttırmak için bunlara ya eğitim olanağı sunulmalı ya da özendiriciler yolu ile çalışanlar motive

edilmelidir. İyi bir iş başarısının terfi, statü, maddi ödül gibi olanaklarla ödüllendirilmesi çalışanın iş başarısını arttıracaktır (Eroğlu, 2000, s. 254-256).

1.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyona ilişkin olarak günümüze dek çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teoriler motivasyonla ilgili daha sonra yapılan çalışmalara yol gösterici olup konunun gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Motivasyon teorileri iki grup altında toplanmaktadır. Bunlardan birinci gruptakiler “kapsam teorileri” ikinci gruptaki teoriler ise “süreç teorileri” başlıkları altında ele alınmıştır.

Kapsam teorilerine göre bireyin davranışını tetikleyen, yönlendiren faktörler içsel faktörlerdir. Süreç teorileri ise motivasyon davranışının nasıl yönlendirilip devam ettirildiğini, bireyin eylemlerinin altında yatan psikolojik süreçler üzerinde odaklanarak açıklamaya çalışır. Kapsam teorileri kişide zaten var olan bir güdü ya da ihtiyacı tatmin etmeye yönelmiştir. Süreç teorileri ise motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaya çalışır. Dolayısıyla kapsam teorileri statik, süreç teorileri ise dinamiktir (Eroğlu, 2000, s. 257).

Kapsam teorileri bireyi enerjilendirerek harekete geçiren, yönlendiren ya da davranışını yavaşlatıp durduran bireysel etmenleri inceler. Süreç teorileri ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklar (Dalay, 2001, s. 368).

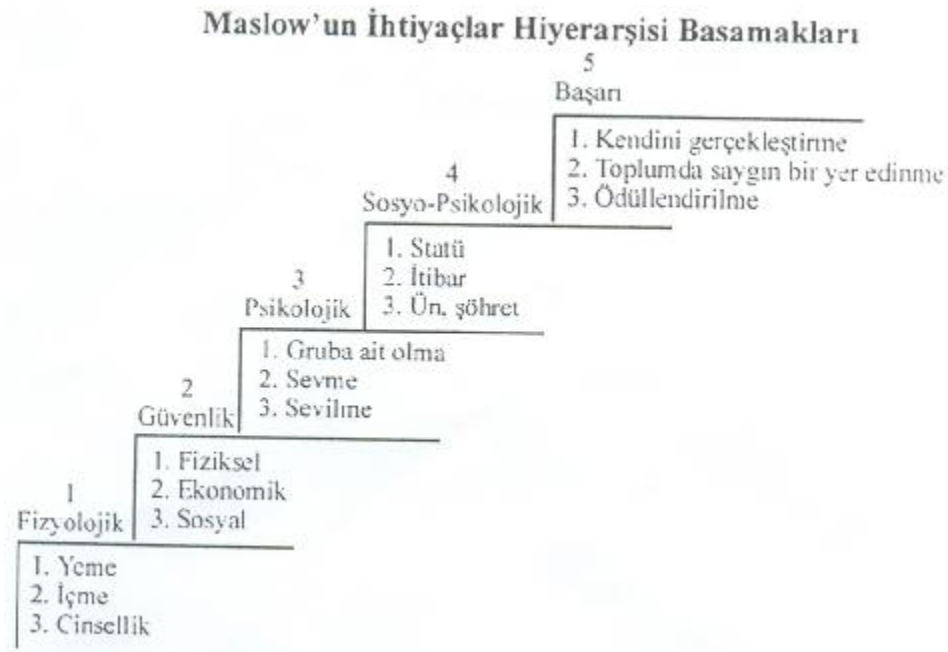
1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre bireyin davranışlarını tetikleyen, yönlendiren faktörler içsel faktörlerdir. Kapsam teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri saptamayı hedefler. İnsanlar bunlara istinaden ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmeye çalışırlar. Bu teoriye göre her insan davranışının belirli bir amacı vardır ve insanlar bunu elde etmek için çabalarlar (Eroğlu, 2000, s. 257).

Kapsam teorileri başlığı altında A. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg’in Çift faktör Teorisi, Adelfer’in Erg Teorisi, ve Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi işlenecektir.

1.3.1.1. A. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzeni olduğunu savunur (Maslow, 1970, s. 39). Maslow, ihtiyaçları önceliklerine göre sırasıyla fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, psikolojik gereksinimler, sosyo-psikolojik gereksinimler ve başarı (kendini gerçekleştirme) gereksinimi şeklinde sıralamaktadır.



Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Basamakları

(Kaynak: Öztekin, 2002, S.119)

Fizyolojik gereksinimler açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını içerir. Fizyolojik ihtiyaçlar öncelikli ihtiyaçlardır. İnsanlar her şeyden önce fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak ister (Onaran, 1981, s. 14).

Fizyolojik gereksinimler de kendi içerisinde önem sırasına göre sıralanırlar. Buna göre insanlar önce açlık, susuzluk ihtiyaçlarını daha sonra annelik, cinsellik gibi ihtiyaçlarını gidermek isterler.

Fizyolojik gereksinimlerini tamamen olmasa da büyük çoğunlukla gideren birey, ikinci olarak güvenlik gereksinimlerini gidermek ister. Genel olarak ifade edilirse sigorta ve emeklilik programları, güvenli çalışma koşulları, iş güvenliği ve örgütsel olanaklar bu grupta sayılabilir (Can, Tuncer, Ayhan, 1998, s. 204).

Güvenlik gereksinimlerinin içerisinde hem iş güvenliği hem de sosyal güvenlik girer. Ancak hepsinden önce insanlar kendilerini güven içerisinde hissetmek isterler. Buna istinaden önce can güvenliği, sonra da mal güvenliği önemsenir. Bundan sonra ise iş güvenliği ve sosyal güvenlik önemsenir (Öztekin, 2002, s. 120).

İnsanlar sürekli bir iş ister. İş güvenliğini sağlayan birey parasının bir kısmını yaşlılık gibi üretemeyeceği dönemleri için ayırarak yaşlılık, işsizlik sigortası v.b. yaptırır (_____, 1982, s. 372).

İşten atılma korkusu, ihtiyarlık korkusu, bir kaza sonucu iş görememe korkusu gibi nedenlerle endişe duyan çalışan kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi güvencelere sahip olmak isteyecektir (Eren, 2001, s. 497).

Fizyolojik gereksinimlerini ve ardından da güvenlik gereksinimlerini büyük ölçüde gideren birey üçüncü olarak psikolojik gereksinimlerini gidermek ister. İnsanlar sosyal olma özelliklerinden dolayı çevresindeki insanlarla birlikte yaşar ve karşılıklı saygı çerçevesinde bunlardan sevgi görme beklentisindedirler. Bir de savunma niteliği taşımayan, ilişki çerçevesinde davranışlarda dikkat ya da bir şeyleri bastırma gerektirmeyen ikinci tür bir sevgi vardır. İlk anlamıyla sevgi gereksinimi, ikincisinden daha düşük düzeyde olarak nitelendirilir (Onaran, 1981, s. 14).

Çalışma yaşamında da çalışanlar iş arkadaşları ile astları ve üstleri ile olumlu ilişkiler çerçevesinde karşılıklı olarak sevgi gereksinimlerini gidermek isterler. Bunun sağlanabilmesi için örgüt içinde partiler düzenlenmesi v.b. etkinlikler aracılığı ile çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Sayılan ilk üç gereksinimini büyük ölçüde gideren birey, sosyo-psikolojik gereksinimlerinin giderilmesini isteyecektir. Bu gereksinimlerin içerisinde saygı, saygınlık, statü, terfi, unvan, ün yapma v.b. girer.

Bunlardan saygı gereksinimi, kişinin hem kendine duyduğu saygıyı hem de başkalarından beklediği saygıyı ifade eder (Onaran, 1981, s. 15). İnsanın kendine duyduğu saygı gereksinimi kapsamına kendine güven, başarı elde etme, özgürlük isteği gibi istekler girmektedir. Bunun yanı sıra insan çevresinden de saygı görme beklentisi içerisinde (Öztekin, 2002, s. 121).

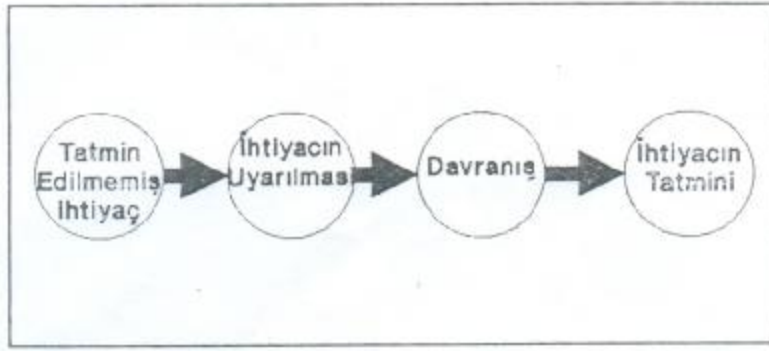
Çalışanların yaptıkları işte elde ettikleri başarılarından ötürü kendilerine olan güven ve saygıları artacaktır. Çalışanlar çalışma ortamındaki diğer bireyler tarafından da yaptığı işe ve kendilerine saygı duyulmasını beklerler. Bu beklenti elde edilen başarılarla belirli bir statü edinme, ünvan sahibi olma, terfi etme, takdir edilme ve saygınlık kazanma şeklinde boyutlanır.

Birey üst basamaklardaki tüm ihtiyaçları büyük ölçüde karşıladıktan sonra kendini gerçekleştirme basamağına gelecektir. Maslow, kendini gerçekleştiren insana ilişkin belirgin özellikler belirlemiştir. Bunlardan başlıcaları şunlardır: Gerçekleri daha rahat algılayabilme, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul edebilme, düşünceleriyle davranışlarını kendiliğinden oluşturabilme, sorunlara güven duygusu ile yaklaşabilme gibi... (Onaran, 1981, s. 18).

Bu sıra düzende fiziksel ve bedensel gereksinimler bireysel; sevgi, saygı ve başarı gereksinimleri toplumsal boyutlu gereksinimler olarak nitelendirilebilir (Kazmier, 1979, s. 242).

Maslow'un yaklaşımında iki temel varsayım vardır. Bunlardan birincisi davranışların altında yatan nedenlerle ilgilidir. Buna göre kişilerin davranışlarının altında ihtiyaçları yatar. Diğer ise ihtiyacın önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Buna göre insanların ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi izler. Bu hiyerarşiye göre giderilmesi gerekli ihtiyaçlar öncelik baz alınarak sıralanmıştır ve bu sıra düzende giderilmek istenirler (Koçel, 1999, s. 469).

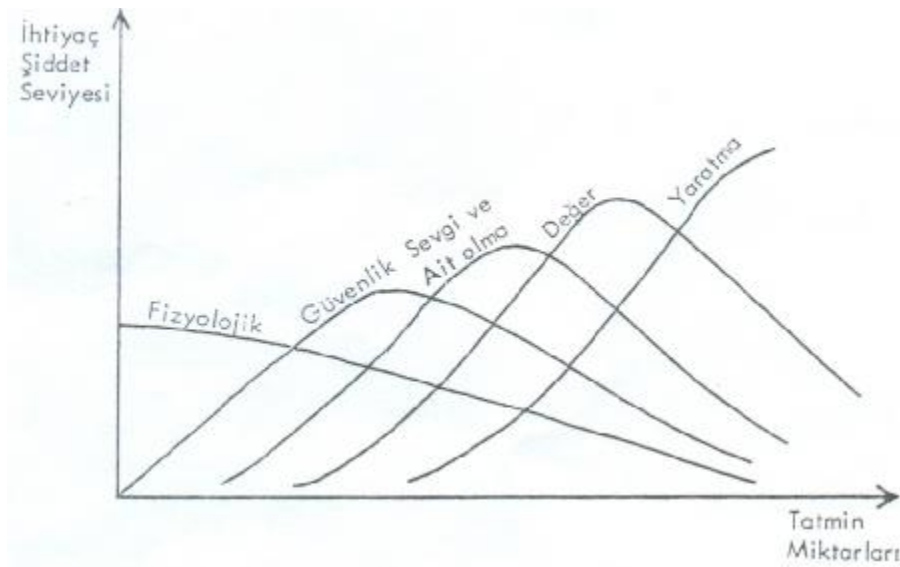
Maslow, bu teorisinin her insan için ulaşılması gereken amaçları gösterdiğini belirtmiştir. İnsanlar bu amaçlara bir sıra düzen içerisinde ulaşmak isterler. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi güdülenmenin olabilmesi için öncelikle tatmin edilmemiş bir ihtiyacın olması gerekir. Örneğin açlık tatmin edilmemiş bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın uyarılması yani acıkma sonucu yeme davranışı gösterilir ve açlık ihtiyacı tatmin edilir. Bu ihtiyaç tatmin edildikten sonra bir sonraki ihtiyaç gündeme gelir. Bu ihtiyaç uyarılır ve tatmin edilir.



Şekil 1.2. GÜDÜLENME SÜRECİ

(Kaynak: Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, S. 319)

İhtiyaçlar tatmin edildikçe bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkar. İhtiyaçların tatmini diğer ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi insanlar sırasıyla önce fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ederler, bundan sonra güvenlik gereksinimlerini gerçekleştirmek isteyecekler bunu da tatmin edince bir üst basamaktaki gereksinimi gidermek isteyeceklerdir (Eren, 1979, s. 263).



Şekil 1.3. İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler

(Kaynak:Eren, 1979, S. 263)

Çalışma yaşamına uyarlayarak özetlersek çalışan öncelikli olarak temel ihtiyaçlarını giderecek ücret talep edecektir. Sonra güvenlik gereksinimi ortaya çıkar. Güvenlik gereksinimi çalışma ortamının güvenliğini, iş güvenliğini ve sosyal güvenliği içerir. Bundan sonraki aşamada çalışanlar iş arkadaşlarıyla ve üstleri ile olumlu ilişkiler içerisinde

bulunmak, karşılıklı sevgi alışverişinde olmak isterler. Bir sonraki aşamada çalışanların saygı, saygınlık beklentileri yer alır. Bu anlamda çalışanlar kendilerine saygı duyulmasını, iş arkadaşlarından saygı görmeyi beklerler. Ayrıca elde statü edinme, unvan sahibi olma gibi beklentiler içerisine girerler. En son aşamada ise çalışan potansiyelini, birikimini, yaratıcılığını kullanarak sonuçlar elde eder. Bu aşamada birey kendini gerçekleştirmiştir.

Yönetimin çalışanların ihtiyaçlarını karşılarken dikkat etmesi gereken bir nokta vardır. Yönetim fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra saygı, sevgi ve ait olma ihtiyaçlarına geçebilir. Aksi takdirde başarısız olacaktır. Aynı şekilde ilk iki basamaktaki ihtiyacı giderilmiş olan çalışana üçüncü basamaktaki ihtiyacı karşılamaya yönelmek yerine birinci basamaktaki ihtiyaca yönelik politika izlerse de anlamlı sonuç elde edilmez (Türko, 1973, s. 40).

Günümüze kadar geliştirilen teoriler içerisinden genel olarak kabul gören ve en sabit olanı Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. Diğer teoriler genelde toplumların özelliklerine göre değişiklik göstermektedirler. Ayrıca diğer teorilerin pek çoğu bu teoriden yola çıkmış ya da etkilenmişlerdir.

Türk kamu yönetimi alanında yapılan bir araştırmada ücret, çalışma koşulları, güvenlik, toplumsal ilişkiler, saygınlık gereksinimleri bakımından motivasyonu en yüksek olan kümenin Maliye meslek görevlileri olduğu saptanmıştır. Türkiye genelinde en iyi giderilen gereksinimin de saygınlık gereksinimi olduğu sonucuna varılmıştır (Onaran, 1979, s. 145).

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg, Maslow'un kuramını geliştirerek Çift Faktör Teorisi'ni oluşturmuştur. Herzberg, Pittsburg Bölgesi'nde yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendisten oluşan bir grup üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma sonucu bireylerin organizasyon içinde davranışlarını etkileyen faktörleri çift faktör grubu olarak nitelendirmiştir (Akıncı, 2001, s. 29).

Deneklerden işlerinden hoşlandıkları bir zaman ve kendilerini mutsuz hissettikleri bir zaman düşünmeleri istenmiştir. Çalışanlar iyi ve kötü duygular için farklı koşullardan söz etmiştir. Denekler kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri anı anlatırken işle doğrudan ilgili olan (içsel-güdüleyici-motive edici-doyuma yol açan etmenler) işin kendisi, başarı, takdir, sorumluluk, işte yükselme gibi kavramları kullanmışlardır.

Denekler, kendilerini kötü hissettikleri anı anlatırken işle ilgili olmakla birlikte iş dışında olan (dışsal-hijyenik-doyumsuzluğa yol açan) ücret, çalışma koşulları, ast-üst arasındaki ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler, iş güvenliği, kişisel yaşam gibi etmenlerin yokluğunda ya da kötü olması halinde kendilerini kötü ve tatminsiz hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Doyumsuzluğa yol açan bu faktörlere hijyen faktörler denmesinin nedeni, tatmin seviyesinin korunması için gerekli faktörlerin çalışanın mental sağlığını korumada gerekli olmasından kaynaklanmaktadır (Türko, 1973, s. 65). Hijyen faktörlerin olumsuz olduğu durumlarda işten ayrılmanın yaşandığı gözlenmiştir.

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyona yol açmaz. Tatminsizliği ortadan kaldırır, durum koruyucu bir role sahiptir. Bu faktörlerin yokluğu halinde ise tatminsizlik ortaya çıkar. Motive edici faktörlerin yokluğu da tatminsizliğe neden olmaz; ama varlığı motivasyonda artışı sağlar (Çetinkanat, 2000, s. 19).

Diğer bir ifade ile hijyen faktörler tek başına motive edici etki yaratmaz. Sadece tatminsizliği önler. Yani hijyen faktörler olumlu olursa sadece kötü durumu önleyecek nötr durum yaratır. Olumsuz ise tatmin düzeyini düşürür; ancak motivasyona pek etki etmez. Asıl davranışa yön veren ve motivasyonu sağlayan faktörler, motive edici faktörlerdir. Bunların yokluğu kişinin motive olmamasına neden olur. Bunların olumlu olması halinde tatmin düzeyi ve aynı zamanda motivasyon düzeyi yüksektir. Olumsuz olması halinde tatmin düzeyi çok etkilenmez; ancak motivasyon düzeyi düşer.

Yöneticilerin hijyen faktörleri asgari bulundurması gerekir. Ancak bu motivasyonu sağlamak için yeterli olmadığından aynı zamanda motive edici faktörler de bulundurularak çalışanların motivasyonları sağlanmalıdır (Koçel, 1999, s. 472).

Maslow'un teorisinde ilk üç basamakta yer alan ihtiyaçlara Herzberg'in hijyenik faktörleri, son iki basamakta yer alan ihtiyaçlara ise Herzberg'in motive edici faktörleri karşılık gelmektedir (Eren, 2001, s. 506).

Maslow'un kuramında insanların gereksinimleri sınıflandırılmıştır. Herzberg ise insanların çalışma yaşamlarına yönelik araştırma yapmıştır. Herzberg çalışanların istedikleri işle kaçındıklarını ortaya koymuştur (Onaran,1981, s.45).

Maslow, ihtiyaçları önem sırasına göre dizer. Herzberg, iş şartlarının bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğine değinir (Türko, 1973, s. 67).

Herzberg modeli çeşitli eleştirilere sahne olmuştur. Güdüler karmaşık ve birbirine bağlıdır. Bu nedenle değişik araştırma yöntemleri, Herzberg'in modelinin farklı sonuçlar verdiğini saptamıştır.

Teori mavi yakalı, vasıfsız işçiler için geçerli değildir. Çünkü bunlar için hijyen faktörler de önemli yer tutmaktadır. Az gelişmiş ülkelerde de hijyen faktörlerin önemi büyüktür. Çünkü bu ülkelerdeki çalışma şartları nedeni ile buralarda henüz dördüncü ve beşinci basamaklara erişilememiştir. Dolayısıyla çalışanlar için ilk üç basamaktaki ihtiyaçlar da güdüleyici nitelikte olabilmektedir. Diğer bir ifade ile Herzberg modeli yalnızca gelişmiş sosyo-kültürel ve ekonomik yapılara uygundur. Bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırır (Sabuncuoğlu, 1982, s. 114-115).

Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkeler statüsündeki Türkiye'deki çalışanlar için de bu teoride boşluklar bulunmaktadır. Nitekim ülkemizde hala hijyen faktörler tam olarak giderilememektedir ve motivasyona etki etmektedirler. Bu nedenle teorinin Türkiye'deki çalışanlara uygulanabilirliği tartışma konusudur.

Bir diğer eleştiri araştırmaya dahil edilen grup sayısına ilişkindir. Bu anlamda uygulanan araştırmanın niceliksel boyutu yetersiz bulunmaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s. 126).

Teoriye gelen bir başka eleştiri de yöneme ilişkindir. Deneklerin bir olayı öykü şeklinde anlatılması somutluktan, net sonuçlardan uzaklaşmaya ve yalnızca o anda akıllarına gelen olayla sınırlı kalmaya neden olacaktır (Eroğlu, 2000, s. 263).

1.3.1.3. Adelfer'in ERG Teorisi

Clayton Adelfer, teorisini oluştururken Maslow'un modelinden yola çıkmıştır. Modelde Maslow'un beş ihtiyaçı yerine üç ihtiyaçtan söz etmiştir. Bu üç ihtiyaçın baş harfleri teoriye adını vermiştir (Aşan, 2001, s.228).

Varlık ihtiyacı (Existence)

İlişki ihtiyacı (Relatedness)

Gelişme ihtiyacı (Growth)

Fiziksel olarak yaşamı devam ettirmek, varlığı koruyabilmek için gerekli gereksinimler varlık gereksinimleridir. Bu tip gereksinimler içerisinde yiyecek, su, korunma gibi ihtiyaçlar girer. Bir işletme ortamında ücret, örgütsel olanaklar, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi gereksinimler bu grup içerisindeki gereksinimler olarak sayılabilir.

İlişki kurma ihtiyacı insanın tek başına yaşayamaması, çevresi ile iletişim ve etkileşimde bulunmasının gereğini açıklar. Varlık gereksinimlerinden farklı olarak, ilişki gereksinimlerinin tatmin edilmesi bir bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime dayanan faaliyetlerde bulunmasına bağlıdır. Diğer insanlarla ilişkiler, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma bu tür gereksinimlerdendir. İş yaşamında iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler de bu tür gereksinimler içerisinde yer alır.

Gelişme gereksinimi ise bireyin çevresi ile verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içerir. Burada birey önemlidir. Bireysel olgunlaşma ve gelişme söz konusudur. Bu ihtiyaçların giderilmesi, bireysel kapasitenin gelişmesini, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. Bir iş mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme ihtiyaçlarını giderebilir. Bu ihtiyaçların tamamen giderilmesi mümkün değildir. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açacaktır (Günbayı, 2000, s. 29-31).

İlk iki basamaktaki ihtiyaçlar giderildikçe şiddetini kaybederken üçüncü basamaktaki ihtiyaçlar giderildikçe şiddetlenir. Teoriye göre her basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler. Bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Can, 1999, s. 178).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş ihtiyacın yerine Adelfer'in ERG Torisinde üç ihtiyaç bulunmaktadır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine Adelfer'in varlık gereksinimleri, Maslow'un sevgi ve saygı gereksinimlerine Adelfer'in ilişki gereksinimleri,

Maslow'un kendini gerçekleştirme gereksinimine ise Adelfer'in gelişme gereksinimleri karşılık gelmektedir.

ERG Teorisi'ne göre gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeksizin ortaya çıkar. Aynı zamanda birden fazla gereksinim grubu birey için güdüleyici, motive edici olabilir (Baysal, Tekarslan, 1996, s. 115).

ERG Teorisi'nde gereksinimler somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Böylece bir üst düzeydeki gereksinimin karşılanması güçleştikçe bir alt düzey gereksinim belirmeye başlar (Günbayı, 2000, s. 32). Diğer bir ifade ile üst düzey ihtiyaçların tatminsizliği, bireyin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur.

Adelfer'in getirdiği bir yenilik de gereksinimleri sürekli ve dönemsel olarak ayırmasıdır. Sürekli gereksinimler, bireyin davranışını sürekli güdüleyen başarı, sevilme gibi gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkan, giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkan gereksinimlerdir. Buna bireyin acıktığında bir şeyler yemesi örnek olarak gösterilebilir (Baysal, Tekarslan, 1996, s. 115).

1.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile, sonradan kazanılacağını söylemektedir (Şimşek, 1999, s. 203). Çalışanların motive edilmesinde, öğrenilen güdü ve ihtiyaçları anlayabilmek ve bu güdüleri kullanarak ihtiyaçları tatmin etmek doğrultusunda motivasyonu sağlamak önemli yer tutmaktadır. Mc Clelland modeli başarı, güç ve arkadaşlık güdülerinin oluşabilmesi için insan davranışları ile çevresel etmenlerin nasıl oluşabileceği konusundadır (Can, 1999, s. 179).

David Mc Clelland, bireyin üç grup ihtiyacın etkisi altında kalarak davranış göstereceğini belirtmektedir (Özkalp, Kirel, 2001, s. 325) :

1. Arkadaşlık ve yakın ilişki kurmayı amaçlamak (İlişki kurma ihtiyacı)
2. Başkalarını belli bir biçimde davranmaya yönlendirme (Güç ihtiyacı)

3. Belli bir standarda ulaşmak için uğraşmak (Başarı ihtiyacı)

İlişki kurma gereksinimi insanın yaşamını yalnız başına sürdürememesi ve sosyal bir varlık olmasından hareketle diğer insanlarla ilişki içinde bulunacağını vurgular. Bu ihtiyaç bazı insanlarda yoğun bazılarında ise değildir. Ancak her insanda az ya da çok mevcuttur (Eren, 2001, s. 517).

Bu ihtiyaç, başkaları ile iletişim kurma, gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olanlar, ilişkilerinde arkadaşlık duygusunu yoğun olarak yansıtır. Diğer insanlarla yakın ilişki kurmaya çabalarlar (Litwin, Stringer, 1983, s. 78). Dayanışmayı rekabete tercih ederler. Sevilmekten ve fark edilmekten de hoşlanırlar.

Güç ihtiyacının kast ettiği birçoklarınca pozitiften çok negatif olarak nitelendirilmektedir (Kanter, 1983, s. 260). Bu ihtiyaç, bir anlam bir kişinin diğer kişi veya kişiler üzerinde etkili olma, güç ve otorite kurma arzusunu ifade eder. Güç ihtiyacı yüksek olanlar bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanırlar. Diğer bir deyimle etkileyici bir performans yerine statü kullanarak başarıya ulaşmayı tercih ederler (Özkalp, Kirel, 2001, s. 326). Bu tip bireyler üstün olabilmek, diğerlerinden güçlü olmak için daha çok risk alabilirler.

Başarma ihtiyacı, her bireyde farklı düzeydedir. Başarma ihtiyacı güçlü kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecektir (Ertürk, 1998, s. 130).

Birey bir işi daha iyi yaparak kariyerini geliştirmek istiyor, bunun için aşması gereken engelleri aşip yapması gerekenleri yapıyor ise bu bireyin başarı ihtiyacı gelişmiştir diyebiliriz. Bu tip bireyler problemlere çözüm bulmak için kişisel sorumluluk alırlar, kendi kontrolleri dışındaki şans gibi faktörleri reddederler. Kendilerine makul başarı hedefleri belirlerler, bir ölçüde de risk alırlar. Kolaylıkla çözebilecekleri işleri yaratıcılıklarını körelteceği düşüncesi ile yapmak istemezler. Aynı zamanda ulaşılması güç amaçlara yönelmenin başarısızlık getireceğinden de korkarlar. Bu tip kişiler gösterdikleri çaba sonucunda işlerinin ne kadar iyi sonuç verdiğini somut olarak görmek isterler (Litwin, Stringer, 1983, s. 72-75).

Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını saptayıp buna istinaden başarı ihtiyacı yüksek olanlara önemli projeler verebilir. Tanınma ihtiyacı yüksek olanlara çıkardıkları iş sonucu motive edici, övgü dolu sözler söyleyebilir. Böylece çalışanlarının ihtiyaçlarının neler olduğunu bilen yönetici, onlardan daha verimli fayda sağlayacaktır (Efil, 1987, s. 100).

İşletmeler bunu işe alımlarda da uygulamalıdır. İşe alımlarda başarı ihtiyacı yüksek bireyler seçilmelidir. Mc Clelland, toplumların ya da ülkelerin kalkınmalarını daha çok başarı ihtiyacı etkisi altında olan girişimcilere sahip olmalarına bağlamıştır (Dinçer, Fidan, 1996, s. 312). Yüksek başarıma ihtiyacı olan çalışanlar daha çok çalışıp daha kolay ilerlerler ve bunlarla çalışan şirketler de daha hızlı gelişir. Bu nedenle yöneticilerin bu tip kişileri tercih etmeleri gerekir (Mc Clelland, 1979, s. 90). Ancak gene de her bireyde farklı ihtiyaçların bulunduğu göz ardı edilmemelidir.

Mc Clelland'ın modeline göre bireyin işi etkin olarak başarma olasılığı diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır (Can, 1999, s. 180).

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerinde esas, insan davranışlarının altında yatan güdüler ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade bireyi bu davranışa sevk eden dış faktörleri açıklamaktır (Eroğlu, 2000, s. 257).

Süreç teorileri başlığı altında “Pekiştirme (Şartlandırma) Teorisi”, Vroom'un “Beklenti Teorisi”, Porter-Lawler'ın “Geliştirilmiş Beklenti Teorisi”, Adams'ın “Eşitlik Teorisi” ve “Amaç Teorisi” işlenecektir.

1.3.2.1. Pekiştirme (Şartlandırma) Teorisi

Sözlük anlamı “destek” olan “reinforcement” kelimesi yönetim literatüründe “şartlandırma” veya “pekiştirme” olarak kullanılmaktadır. Bu teori bireylere çeşitli şartlandırma teknikleri uygulanması sonucunda nasıl bir davranış sergileyecekleri konusunda ışık tutar. “Etki Kanunu”na göre çalışanlar kendilerine haz verecek davranışları tekrarlar, mutsuz edecek davranışlardan uzak durur. Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin hoş görmediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar

edilmemektedir (Günbayı, 2000, s. 43). Öyle ki organizmanın koşullanmış (pekiştirilmiş) davranışları çevreye göre ortaya çıkar, çevreye göre hareket eder ve çevreye tepki gösterir (Organ, 1983, s. 130-131).

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde araştırmalar yapmışlar ve bu araştırmalar sonucunda bir davranış sonucunda organizmanın haz duymuşsa davranışı tekrarladığı, acı duymuşsa tekrarlamadığını doğrulamışlardır (Eren, 2001, s. 540).

Olumlu davranışları göstermek ve bunları pekiştirip alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma (son verme) ve cezalandırma (Eren, 2001, s. 540).

Bireyler kendilerine vaat edilen şeyleri elde edebilmek için sürekli çaba sarf ederler. Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı olarak tekrar etmesi için teşvik edilmesidir.

Yiyecek, su gibi organizmaya biyolojik yönden gerekli olan ve sevgi, şefkat, yükselme gibi sonradan öğrenilen gereksinimler olumlu pekiştiriciler olarak sayılabilirler (Eroğlu, 2000, s.284).

Çalışanlar elde ettikleri başarılar sonucu olumlu pekiştiriciler aracılığı ile ödüllendirilmeli, takdir edilmelidir. Böylece çalışan sürekli olarak olumlu durum içerisinde bulunacak, sürekli performans gösterecektir.

Olumsuz pekiştirme, bireyin yapmış ya da yapmayı denemiş olduğu davranış ya da tutumu önleyip onu istenen davranışa yöneltecek tedbirlerden oluşur. Bunun gerçekteşebilmesi için yöneticinin ilgili çalışana davranışının istenmeyen davranış olduğunu hissettirmesi gerekir (Eren, 2001, s. 541).

Örneğin hata yapan bir çalışanı cezalandırmak yerine isim vermeden hatalı malları teşhir edip zararları açıklamak, hataların nerelerden kaynaklandığını belirtmek yeterlidir (Günbayı, 2000, s. 44). Hata yapanın başkalarının bilinmesi nedeni ile çalışanın bu davranışı yapmaktan vazgeçmesini, istenen davranışı öğrenip buna yönelmesini sağlayacaktır.

Ortadan kaldırma, ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlamak için yapılan olumlu pekiştirme ne de bir davranışın biçimini değiştirme veya olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirme değildir. Ortadan kaldırma bir davranışı ortadan kaldırıp ortaya çıkışını tümünden yok etme tedbirlerini içerir. Burada pekiştirme kullanılmadan istenmeyen davranışın tekrarı önlenir. Davranışı terk ettirme, caydırıcılık söz konusudur. Ancak bunun için ceza uygulanmaz. Çalışana aynı olumsuz davranışı sürdürürse işletmede geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceği ifade edilir (Eren, 2001, s. 541-542).

Eleştirme, ödül vermeme, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, işe son verme, uyarı cezaları verme gibi uygulamalar birer cezalandırma unsurudur (Koçel, 1999, s. 476).

Cezalandırma, ödüllendirme kadar etkin sonuçlar vermez. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi yoğun bir şekilde arzuluyorsa cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engelleyemez. Aksine kişide bir kırgınlık ve karşı koyma yaratır (Eren, 2001, s. 542).

Nitekim teoride ödüller güçlendiriciler durumundadır (Can, 1999, s. 182). Buna istinaden de teorinin mümkün olduğunca ceza yerine ödüllendirmeye dayalı güdülemeyi ön planda tutmakta olduğu söylenebilir. Yöneticilerin bu noktaya dikkat etmeleri gerekir. Bir diğer önemli husus da çalışanlardan yapılması istenen davranışın sürekli olabilmesi için yöneticinin gerekli koşulları sürekli olarak sağlaması gerektiğidir. Çünkü çalışanın, yöneticinin teşvik ettiği yönde ilerlemesi sonucu çalışanlara sağladıklarında değişiklik olursa yani artık bunlar sağlanmazsa çalışanlar da zamanla istenen davranışı yerine getirmemeye başlar. Nitekim davranışlar karşılaşılan sonuca göre şartlanır (Akıncı, 2001, s. 36).

Son olarak şartlandırma (pekiştirme) teorisinde iki hususu birbirinden ayırmak gerektiğinden bahsetmek yerinde olacaktır. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yöneliktir. Ortadan kaldırma (son verme) ve cezalandırma ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutum sergilenmelidir. Ödülün istenen davranışın sonrasında gelmesi gerekir. Ancak her olumlu davranışın sonunda, sık sık ödül verilmesi, ödülün anlamını yitirmesine neden olacağından belli periyotlarla toplu olarak verilmesi daha motive edici olacaktır (Eren, 2001, s. 542).

1.3.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi çalışan davranışlarını, kendi amaç ve seçimleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Çalışanlar elde etmek istedikleri sonuçları seçip buna ilişkin gerçekçi tahminlerde bulunurlar (Akıncı, 2001, s. 38). Bu modelde üç temel kavram vardır. Bunlar arzulama derecesi, beklenti ve motivasyondur.

Arzulama derecesi, bireyin çeşitli sonuçlar açısından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Diğer bir ifade ile bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Örneğin bir çalışan terfi etmeyi çok istiyorsa bu kişi için arzulama derecesi yüksek demektir.

Arzulama derecesi bireyler arasında farklı düzeydedir. Bireylerin bir sonuç için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabileceğinden, arzulama derecesi negatif ya da pozitif olabilir. Bir birey sonucu elde etmemeyi, etmemeye tercih ediyorsa o zaman arzulama derecesi negatif bir sayıdır. Eğer birey bir sonuca karşı kayıtsızsa o zaman arzulama derecesi sıfırdır. Çalışanların belirli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Güçlü arzulama derecesine sahip çalışanlar bir şeyi tamamlama, doğru bir iş yapma ya da bir şey yaratma duyguları aracılığıyla doğrudan doğruya tatmin olurlar. Bu durumda sonuçlar yönetimin ödül sisteminin değil, büyük ölçüde çalışanın kontrolündedir (Günbayı, 2000, s. 38-39).

Beklenti, bireyin belirli davranışının belirli sonuçları olacağı konusundaki inancının gücünü ifade eder. Beklenti, çalışanın bir sonucu elde etmesinin kendisini belli bir sonuca götürme olasılığına ilişkin yorumu yansıtır. Çalışan, davranışının belli bir sonuç doğurmayacağını düşünüyorsa beklenti değeri sıfırdır. Davranışından kesin bir sonuç elde edecekse beklenti değeri 1 (bir)'dir (Günbayı, 2000, s. 39).

Modele ilişkin üçüncü önemli kavram ise motivasyondur. Teoride çembersel bir işleyiş gösteren edim-ödül ilişkisi vardır. Ödül beklentisi, yoğun çalışma yoluyla edimi arttırır. Edimin amacı hoşnutluğu arttırmak, hoşnutsuzluğu azaltmaktır. Birey ediminin ödüllendirileceğini bilir ve ödüllere ulaşmak için edimini arttırır (Günbayı, 2000, s. 40).

Teoriye göre yöneticinin, çalışanların beklentilerini ve onlar için nelerin çekici olduğunu anlaması son derece önemlidir. Bu nedenle yönetici çalışanların amaçlarını, deneyimlerini ve

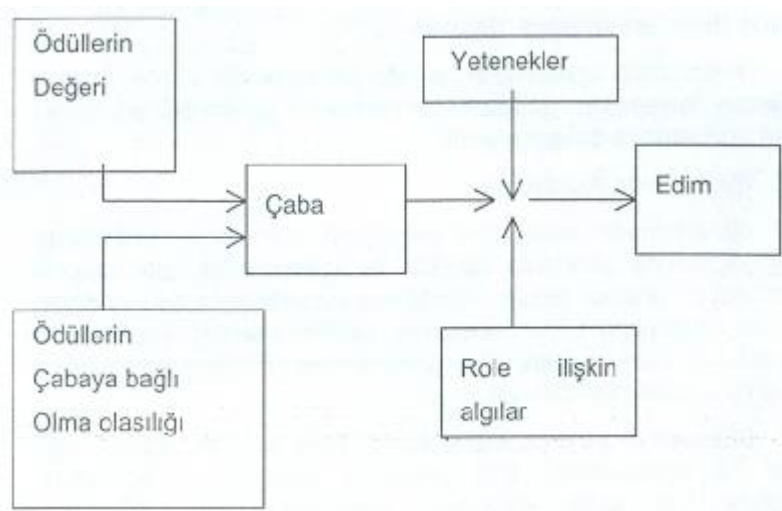
kişisel özellik ve yapılarını bilmelidir. Yönetici kendisinin yeterli olmadığı yerlerde gerekirse danışmanlar aracılığı ile çalışanların karakteristik yapılarını ve motive edicilerini kavramaya çalışmalıdır (Clark, 1979, s. 131).

Yöneticilerin motivasyonu arttırmak için çalışanlara eğitim olanakları sağlamaları, başarılarını önleyen engelleri kaldırmaları, başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven vermeleri, ödül vermeleri ve bu ödüllerle yapılması gerekli iş arasındaki ilişkileri açıklamaları gerekmektedir (Şimşek, 1999, s. 205).

1.3.2.3. Porter-Lawler'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti teorisi Porter-Lawler tarafından geliştirilerek ortaya konmuştur. Teoriye göre çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etken vardır (Günbayı, 2000, s. 40) :

1. Ödüllerin çalışanların güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri.
2. Ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri.



Şekil 1.4. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli

(Kaynak: Günbayı, 2000, s. 40)

Ödüllerin değeri ne kadar büyük ve gösterilen çabaya değer olarak algılanırsa, edim için o kadar çok çaba gösterecektir. Görevsel edimi çabanın yanı sıra yetenekler ve rol algıları da etkiler.

Yetenekler bireyde bulunan zeka, yetenek ve beceriler gibi kişisel özellikleri ifade eder. Rol algıları ise bireyin yapmak istediği ve yapması gerektiğini düşündüğü şeylerdir. Rol algıları örgüt amaçları ile uyumlu ise olumlu sonuç doğurur, aksi takdirde zararlıdır (Günbayı, 2000, s. 41).

Çalışanlar bilgi, yetenek, algılanan rol ve çabalarını ortaya koyarak belli başarılar elde ederler. Bu başarılarının da ödüllendirilmesini beklerler. Çalışanlar, kendi başarıları ile diğer çalışanların başarılarını karşılaştırarak ödül beklentisi içerisine girerler. Eğer aldıkları ödül, beklentilerinin altında olursa motive olma düzeyleri düşer. Bu nedenle yöneticilerin ödüllendirme politikaların adil olması gerekir (Eren, 2001, s. 537).

Teori karmaşık, test edilmesi güç olduğu ve çalışanların davranış öncesi bu kadar detaylı düşünüp yorumlamada bulunmalarının şüpheli olacağı konularında eleştirilmiştir (Akıncı, 2001, s. 41).

1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams'ın geliştirdiği teoriye göre çalışanın iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı organizasyon ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik duygusuna bağlıdır. Bu anlamda teori, Porter-Lawler'in teorisine benzemektedir (Luthans, 1992, s. 197).

Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi onların motivasyonunu sağlamak için yeterli değildir. Çalışanlar gösterdikleri gayretin karşılığını alırken yönetimin adil davranmasını isterler. Çalışan gösterdiği emek, eğitimi v.b. çabaları ile ücret, terfi, statü gibi sonuçlar (ödüller) elde etmek ister (Koçel, 1999, s. 481).

Çalışanlar benzer başarı elde edenlerin durumu ile kendi durumlarını karşılaştırarak kendi başarılarına karşılık gelen ödülü saptarlar. Karşılaştırma sonucu adil davranıldığı ortaya çıkmışsa çalışan motive olacaktır. Ancak aksi durum gerçekleşmişse yani bir eşitsizlik varsa çalışanın motivasyonu düşecektir (Gannon, 1979, s. 178).

Teorinin çalışma yaşamına uyarlanmasında en çok katkısı olan Adams, General Elektrik şirketinde yaptığı incelemelere dayanarak çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduğunu saptamıştır (Eroğlu, 2000, s. 287). Çalışan iki oran arasında karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi bireyin elde ettiği ödüller ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar arasındaki orandır. İkincisi ise bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği ödül ile katkıları arasındaki orandır.

Çalışanlar, bu iki oran arasında farklılık saptarsa bir eşitsizlik durumu algırlar. Bu dengesizlik iki türlü olabilir:

1. Kendi oranının ötekininkinden küçük olması
2. Kendi oranının ötekininkinden büyük olması

Her iki durumda da çalışan huzursuz olup bu eşitsizlik durumunu değiştirmek ister (Eroğlu, 2000, s. 289).

Çalışanın ödülünü beklentisinin altında bulması halinde motivasyonu olumsuz etkileneceği gibi üzerinde olması halinde de çalışan rahatsız olacak, çalışma arkadaşlarının baskıları ile karşılaşacak ve huzursuz olacaktır. Bu da onun motivasyonunu düşürür.

Çalışanın algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik duygusu onun motivasyonunu doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin adil, objektif bir ödüllendirme politikası izlemeleri oldukça önemlidir.

“Eşitlik (denkserlik) Teorisi”nin işletmelere en büyük katkısı çalışanlar arası kıskançlık, düşmanlık gibi duyguların olumlu yönlere çekilmesini sağlamasıdır. Böylece çalışanın kendini stresli ve gerilim altında hissetmesi önlenecek, motivasyonu artacaktır.

“Eşitlik Teorisi”nde göz önünde tutulması gereken önemli bir husus da ödüllerin ve katkıların subjektif değerler taşımasıdır. Bir çalışanın eşit algıladığını diğeri adil bulmayabilir. Ya da birisinin adil bulmadığını diğeri eşit olarak algılayabilir. Zaten Eşitlik Teorisinin varlığı da bu konudaki belirsizlik ve izafiyettir (Eroğlu, 2000, s. 291).

1.3.2.5. Amaç Teorisi

Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilen teoriye göre çalışanların işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük önem taşıdığına dikkat çekilmektedir. İnsanların kendileri için saptadıkları amaçları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından işe bu amaçlar için güdülendikleri görüşü savunulmaktadır. Locke, yüksek amaç saptayanların daha çok çalışıp daha iyi performans gösterdiklerini ileri sürmektedir (Günbayı, 2000, s. 42).

Çalışanların belirlenen bireysel amaçlarının açık seçik olması gerekir. Net olarak bilinen amaçlar, bu amaca ulaşmadaki kararlı çabayı da beraberinde getirir. Belirsizlik ise kararsızlık doğurur, odaklanmayı engeller. Dolayısıyla motivasyonu düşürür.

Belirlenen bireysel amacın çalışanın çok kolay başaracağı türden olması onun çalışma arzusu ve hırsını azaltır. Bu nedenle çalışanın başarısı ve motivasyonu düşer. Dolayısıyla bireysel amacın çalışanın çok rahatlıkla ulaşabileceği değil zorlayıcı türden olması gerekir.

Bireysel amaçların belirlenmesinde önemli bir husus da örgütsel amaçlarla bireysel amaçların çatışması durumudur. Çatışma arttıkça bireysel davranışların iş yerinde başarı sağlama şansını da azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum arttıkça başarı ve motivasyon yükselecektir. Çatışmayı önleyip uyumu sağlamak konusunda yönetime büyük görev düşmektedir. Yöneticilerin örgüt amaçlarının belirlenmesinde bireylerin katılımını sağlaması, örgütün amaçlarına ne kadar ulaştığına ilişkin çalışanlara bilgi vermesi bu uyumun sağlanmasında etkili olacaktır (Eren, 2001, s. 521-522).

Teori her bireyin açık, seçik ve bilinçli olarak bireysel amaçlar belirlediğini savunur. Ancak bireyler her zaman amaçlı hareket etmezler. Ayrıca amaç belirlerken de her zaman rasyonel davranmazlar. Çoğu kez bilinçsizce ve fazla düşünmeden harekete geçerler. Aynı zamanda bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin farklı algılama ve değerlemesi sonucu belirli koşullar hakkında her birey kendi duygu ve yargılarına göre farklı seçimlerde bulunur. Dolayısıyla bireysel amaçları tek tek belirleyip buna uygun politikalar belirlemek güçtür. Ancak teori, bireyleri değerlemek ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlulaştırmak konusunda yöneticilere yol gösterici olması bakımından önemlidir (Eren, 2001, s. 522).

2. KAMU-İŞLETME YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İlk bölümde çalışma ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra bu bölümde araştırma ile birebir ilgili olan motivasyonu etkileyen faktörler ve kamu ve işletme yönetimlerinde motivasyon konularına değinilmiştir.

2.1. Kamu-İşletme Yönetiminde Motivasyon

2.1.1. İlgili Temel Kavramlar

Kamu ve işletme (özel sektör) yönetiminde motivasyon konusunu incelemeden önce yönetim, kamu yönetimi, işletme yönetimi, kamu yöneticisi, işletme (özel sektör yöneticisi) gibi bazı kavramlara açıklık getirmek gerekir.

Yönetim, geniş anlamda başkalarını sevk ve idare etmek anlamında kullanılır. Yönetim bazen de bir kuruluşu ya da örgütü ifade eder. Her iki tanımlama birlikte düşünülecek olursa yönetim için “bir idari sistemdir” şeklinde tanımlama yapılması mümkündür (Eryılmaz, 2000, s.3).

Yönetim yönetsel işlevleri yerine getiren yapı ve bu yapının tüm etkinliklerini içerir. Yönetim, en az iki kişinin bir amaç için bir araya gelmesi ve işbirliği yapması sonucu planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesidir (Öztekin, 1997, s.6).

Kamu yönetimi ise geniş ve dar anlamda olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilir. Geniş anlamda kamu yönetimi, toplumun ve devletin genel yönetimidir. Kamu hizmeti amaçlayan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının çalışmalarını içerir. Dar anlamda kamu yönetimi ise yürütme ile ilgili faaliyetleri kapsar. Kamu yönetimi, yasama ve yargı dışında kalan yürütme ile ilgili bütün kamu kuruluşlarını, bu kuruluştaki çalışanları ve işleri ifade eder (Gözübüyük, 1999, s. 2).

2.1.2. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması

Tanımları verilen kamu ve özel sektör (işletme) yönetimi arasında amaçlar, işleyiş, uyulan kurallar, yöneticiler ve diğer çalışanlar gibi bazı faktörler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar çalışanların motivasyonuna etki etmesi nedeni ile önemlidir.

Kamu yönetimi ile özel yönetimler arasındaki en önemli farklılık amaçlarındaki farklılıktır. Özel yönetimde örgütün kuruluş amacı kar, kazanç elde etmektir. Kamu yönetiminde ise asıl amaç topluma hizmet sağlamaktır. Kamu kuruluşlarında elde edilen kazançlar da yine kamu hizmeti için harcanır (Toprak, 1998, s.3).

Kamu hizmeti kamu yararı sağlamayı amaçlamalıdır, toplumun bir bölümüne değil tümüne yönelik olmalıdır, kamu kurum ve kuruluşlarınca veya bunların gözetiminde ve sürekli olarak gerçekleştirilmelidir. Buna istinaden iki sektör arasındaki farklardan birisinin de hedef kitleleri olduğunu söyleyebiliriz. Özel sektör ürettiği mal ya da hizmete yönelik sınırlı ve belirli bir hedef kitleye yönelmekte iken kamu sektörünün hedefi özel sektöre göre oldukça geniş kapsamlı olan halktır.

Amaç faktörü düşünülürse özel sektörün motivasyonu sağlama açısından daha avantajlı olması beklenebilir. Çünkü temel amacı kar elde etmek olan örgütün bu amacı gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına kardan pay verme, prim verme gibi uygulamalarda bulunması mümkündür. Kamu kesimi için ise aynı şeyi söylemek imkansızdır. Nitekim elde edilen kazancın nereye harcanacağı önceden belirlidir. Bu nedenle çalışanları işe teşvik etmek, motive etmek daha güç olacaktır.

Kamu sektörü ile özel sektörün ürünleri arasında da bir farklılık bulunmaktadır. Özel sektör mal ya da hizmet üretmekte iken kamu sektörü genelde hizmet üretmektedir.

Kamu yönetiminde verilecek hizmetin niteliksel ve niceliksel büyüklüğü söz konusudur. Özel sektörde belirli, sınırlı hedef kitleye nitelikli mal ya da hizmet üretilmeye çalışılırken kamu sektöründe tüm halka eşit hizmet götürmek gerekmektedir. Bu da verilecek hizmetin

niceliksel büyüklüğünün niteliğine de etki etmesine neden olacaktır. (www.erolkaya.org/docs/yerel_yonetimlerde_yeniden_yapilanma_aay.asp)

Kamu yönetimi ile özel yönetim arasındaki bir başka fark ise işleyiştir. Kamu yönetiminde süreçler daha yavaş işler. Kamu yönetiminde yöneticiler, önceden belirlenmiş kurallarla ve denetime bağlı olarak belli bir prosedür sonucu işlemleri gerçekleştirebilir. Dolayısıyla kamu yönetiminde daha katı ve sürecin yavaş işlemesine neden olan bir yapılanma mevcuttur (Wilson, 1996, s. 36).

Özel yönetimlerde karar verenler genelde kuruluşun sahibi ya da burada hissesi olan kişilerdir. Diğer bir deyişle özel sektörde yöneticiler genelde işletme sahipleridir. Alacakları kararlarından doğacak tüm sorumluluk da kendilerine ait olduğu için işletmelerde daha hızlı karar alınması mümkündür. Öyle ki elde edilecek kazanç bu kişileri ilgilendirirken uğranacak zarar da gene bu kişileri etkileyeceğinden karar alma süreci hızlı işler.

Sürecin yavaş işlemesi nedeni ile çalışan talepleri de geç gerçekleşecek dolayısıyla motivasyonun düşmesine yol açacaktır. Çalışanların çalışma koşullarını kolaylaştıracak bir talepte bulunması her iki tip örgüt için düşünülürse; kamu çalışanları bu taleplerini bürokratik yollarla üstlerine iletir, üstler de daha üst birimlere durumu iletir. Aynı hiyerarşik yolla sonuç çıktığı kaynağa iletilir. Tüm bu süreç boyunca işleyen bürokrasi süreci iyice yavaşlatacaktır. Bir işletmede ise bürokrasi yoktur, yöneticinin sorumlu olduğu kişiler de belirli ve sınırlı olduğu için daha hızlı sonuca ulaşılabilecektir.

Özel sektör yönetiminde hissedarlar belirlidir. Ancak kamu yönetiminde böyle değildir. Kamu kuruluşlarının hissedarları vatandaşlardır. Dolayısıyla bu hisse parçalanamaz, satılamaz, devredilemez (Öztekin, 2002, s. 137).

Kamu yöneticisi, görevli olduğu kuruluştaki bütçeyi ve kamu kaynaklarını kullanmaya, çalışan kamu görevlilerini atamaya ve bunların yerlerini değiştirmeye, kuruluşun taşınır ve taşınmaz mallarını kullanmaya veya kullandırmaya, mevzuattan kaynaklanan takdir yetkisini kullanmaya yasalarda belirlenen kurallar çerçevesinde yetkili kişidir (Öztekin, 2002, s.135).

Özel sektör (işletme) yöneticisi ise kazanç veya riski şirket sahibi, sahipleri, sermayedar ya da hissedarlarına ait olmak üzere ve bu kişilere karşı sorumlu olan, çalıştığı kuruluştaki üretim faktörlerini birleştiren kişidir (Efil, 1999, s.7).

Kamu sektöründe çalışanlar gerek yönetici statüsünde gerekse çalışan statüsünde olsun sınavlarda başarılı olanlardan oluşmakta iken özel sektör çalışanlarının işe alımları için bu denli geniş kapsamlı bir sınava tabi tutulma durumu söz konusu değildir.

Her iki yönetim tipinde de yöneticiler çalıştıkları örgüte karşı sorumludurlar. Yönetim biliminin evrensel öğeleri olan planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarının sürekli olarak yerine getirilmesi için çaba harcarlar. Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda motive etme çalışmak her ikisinde de hedeftir.

Her iki tip yönetimde sayılan tür benzerlikler bulunmakla birlikte bunları gerçekleştirirken kullanılacak özendirici ve caydırıcıların kullanımında farklılıklar bulunmaktadır. Öyle ki bir özel sektör yöneticisi özendirici ve caydırıcıları kullanmada sınırsızdır. Ancak kamu yöneticisi için durum böyle değildir. Kanunda belirlenen çerçevede özendirici ve caydırıcı kullanabilir. Maddi özendiriciler ve caydırıcılar için kamuda kaynak kamu mallarıdır. Yönetici kamuya ait maddi varlıkları kullanırken istediği gibi davranamaz. Bunun için belirlenmiş kurallar çerçevesinde kullanabilir.

Kamu yöneticisinin sorumlu olduğu kamu kuruluşu çok yönlü denetime tabidir. Kamu yöneticileri bağlı ya da ilgili oldukları bakan ya da kamu kuruluşunun bulunduğu ilin milletvekilleri yönünden siyasi denetimi altındadır. Kamu yöneticisi, bağlı bulunduğu üst yöneticilerce yönetsel denetime tabidir. Kamu yöneticisi yaptığı işlemler ya da eylemlerden zarar gören kişilerin başvurusu sonucu yargısal (idari) denetime tabidir.

Kamu yöneticileri meclis denetimine tabi tutulabilmektedirler. Kamu yönetiminde genellikle siyasi nedenlerle sorumlu arayışına girebilirler. Özel kuruluş yöneticisi hakkında ise bu denli sık soruşturma açılması söz konusu değildir. Kamu yöneticileri de bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve siyasal ortamın değişmesi halinde örgütteki değişimin ne olacağı konusundaki endişelerini de göz önünde bulundurarak davranmaktadırlar. Bu da örgütte bir

çalışan olan yöneticinin motivasyonunu düşürür. Motive olmamış bir kimsenin diğer çalışanları motive etmesi de beklenemez (Wilson, 1996, s. 35). Dolayısıyla hem yöneticinin hem de çalışanların motivasyonu düşecektir.

Kamu yönetiminde önceden belirli sınırların dışına çıkılmaması nedeni ile yönetici karar alırken kısıtlanacaktır. Konu içerisinde verilen örneğe dönersek çalışanların çalışma koşullarını iyileştirecek bir talebi olması halinde kamu yönetiminde bu talep kuralların izin verdiği ölçüde gerçekleşebilir. Kanunda belirtilen limitin üstündeki bir teçhizatın alınması mümkün değildir. Özel yönetim ise bunun getirisinin iyi olacağını düşünürse karar merkezi de kendisi olduğu için bu tür bir talebi daha kolay kabul edebilir.

Özel sektör yöneticisi ise sadece işletme sahibi ya da hissedarlarına karşı sorumludur (Simon, Smithburg, Thompson, 1973, s.7). Nitekim kamu yönetiminde alınacak karar toplumun büyük kısmını etkileyeceği için karar alan kişilerin sorumlulukları daha fazladır. Bu kişilerin taşıdığı kişisel sorumluluğun yanı sıra kararın doğuracağı sonucun önemi nedeni ile yasaların da işlemleri denetime tabi tutması söz konusudur.

Kamu yönetimi ile özel sektör yönetimi arasındaki bir fark da uygulanan kurallarla ilgilidir. Kamu kuruluşları önceden belirlenen kurallara göre yönetilirken özel kuruluşlarda durum böyle değildir. Bu da yönetime, duruma göre davranabileceği ve dolayısıyla da daha etkin sonuçlar elde edebileceği bir yönetim alanı oluşturur. Özel sektör yönetiminde bu anlamda daha esnek davranılması söz konusudur.

Kamu kuruluşları, yasa ile veya yasanın verdiği yetki ile kurulurlar. Genelde devletin çalışmalarına Anayasanın verdiği yetkiye dayanan bir yasa ya da Bakanlar Kurulu kararı izin verir. Özel kuruluşlar da yasalar çerçevesinde işleyişlerini sürdürürler.

Kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarına uygulanan kurallar da birbirinden farklıdır. Kamu yönetiminde kamu hukuk kuralları uygulanırken özel yönetimde özel hukuk kuralları uygulanmaktadır. Özel sektör çalışanları iş hukuku hükümlerine bağlı olarak hizmet akdi ile çalışırlar. Bu nedenle kamu çalışanlarına göre iş güvenceleri ve yöneticilerin yetkileri yönünden kamu yönetiminden daha zayıf durumdadırlar. İş güvenliğinin bulunması çalışanların

motivasyonu arttırır. Bu bağlamda düşünülecek olursa kamu yönetiminde çalışanları motive etmek özel yönetime göre daha kolay olacaktır.

Kamu kurumunda çalışanlar, kamu görevlisidir. Ancak özel kuruluş çalışanları kamu hizmeti yapsalar bile kamu görevlisi değildir (Öztekin, 1998, s. 10).

Kamu yönetiminde ve özel yönetimde motive edici unsurlar kendilerine özgü barındırdıkları farklı özelliklerinden ötürü farklı noktalarda daha güçlüdür. Kamu yönetiminde iş güvenliğinin bulunması nedeni ile bu anlamda kamu çalışanlarını motive etmek daha kolay olacaktır. İşleyişteki bürokratik süreç, uygulanan kuralların kesin ve değişmez niteliği, niceliksel ve niteliksel sorumluluk yükü gibi nedenlerle de kamu yönetiminde bazı aksaklıklar yaşanmaktadır. Özel sektörde ise bu tür sorunların yaşanmaması nedeni bu alanlarda özel yönetim, kamu yönetimine göre daha avantajlı durumdadır.

2.1.3. Kamu Yönetiminde Yapılan Çalışmalar

Aktarılan mevcut durumda kamu yönetimine ilişkin aksaklıkların giderilmesi için kamu yönetiminde yeniden yapılanma yoluna gidilmiştir. Nitekim artan nüfus, kıt kaynakların yetersiz kalması, teknolojik gelişmeler sonucu insanların ihtiyaçlarındaki ve isteklerindeki artış ve çeşitlilik gibi etmenler kamu yönetiminin de daha fazla, daha çeşitli ve daha kaliteli hizmet üretmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Kamu yönetiminde sürecin yavaş işlemesi kaynakların verimli kullanımını önlemektedir. Kamu yönetimindeki merkezileşme ve büyüme işleyişi hantallaştırmakta ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Bu anlamda yapılan çalışmalar çerçevesinde Başbakanlık Müsteşarı Ömer Dinçer, bugün 23104 müfettiş, kontrolör, denetmen ve on binlerce yöneticiye rağmen yolsuzlukların varlığını kamu denetiminin etkin olmadığını gösterdiğini belirtmiştir. Bunun nedeni örgüt yapılarının çok büyümesi ve aşırı merkezîyetçilik olarak görülmektedir. Buna ilişkin olarak personel sayısının her yıl % 2,67 artması ve tüm personelin 2116362'sinin (% 16'sının) Ankara'da

çalıştığı gerekçe olarak gösterilmiştir. Buna istinaden de yerel kararların birçoğunun bile merkezden verildiği savunulmaktadır. Gelişmiş ülkelerin birçoğunda ise yerel yönetimler kamusal hizmetlerin % 50'sinden fazlasını üretmektedir.

Tüm ifade edilen gerekçelere istinaden merkezi idareyi, yerel yönetimleri, kamu personelini de içeren geniş bir çalışma hazırlanmıştır. Kamu yönetiminde yeniden yapılanma içerisinde Kamu Yönetimi Temel Kanunu, Personel Rejimi Reformu, Yerel Yönetim Reformu yer almaktadır.

Tasarıya göre kamu kurum ve kuruluşlarında amaçlar, izlenecek politikalar net olarak belirlenmelidir. Gereksiz hizmet ve birimlerin elden çıkarılması, tasfiye edilmesi öngörülmektedir. Yetersiz ve yüksek maliyetli hizmet ve birimler kapatılarak dışarıdan satın alınması öngörülmüştür.

Kamu yönetiminde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi planlanmaktadır. Bu çerçevede Personel Genel Müdürlüğü veya Personel Daire Başkanlığı'nın İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'na dönüştürüleceği ifade edilmiştir. Çalışanlar için performans göstergeleri ve hizmet kalite standartları belirlenmesi, performansla göre ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi gerektiğine değinilmiştir. Çalışanlara ilişkin bir başka farklılık da sözleşmeli istihdama yönelmesidir. Buna göre tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışan kamu görevlileri ile işçilerin kadro esasına dayalı olmaksızın, sözleşmeye dayalı olarak istihdam edilmesi söz konusu olacaktır. Sözleşmede ilgili personelin görevleri, hak ve yükümlülükleri ile performans göstergeleri yer alacaktır. (www.kalder.org/genel/YY%20Besinci%20Adim.ppt-)

Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatının görev ve yetkileri, binaları, borç ve alacakları, kadroları il özel idarelerine; Sağlık Bakanlığının taşra teşkilatının görev ve yetkileri, eğitim hastaneleri hariç, sağlık evi, sağlık ocağı, sağlık merkezi, dispanserlerin malları, alacak ve borçları kadroları ile birlikte personeli il özel idarelerine devredilecektir. Sağlık Bakanlığı, kamuda görevli doktorların özel muayenelerinde ve hastanelerde çalışmasının önünü kesmeye çalışmaktadır. Bunun için önce aile hekimliği sistemi kurulacak, sonra uygulamaya geçilecektir. Böylece hekimler kamu için motive olacaktır. Sağlık Bakanlığı, üniversite

hastanelerini bu kapsam dışında tutacaktır. Bakanlık, sistemi kurabilmek için Çalışma Bakanlığı ile ortaklaşa yürüttüğü genel sigorta ve sağlık sigortasını birbirinden ayıracaktır. Ancak sağlık sigortası sistemi tümüyle ayrıldıktan sonra, hekimlerle ilgili belirleyici düzenlemeler yapılacaktır. Kamu hastanelerinde çalışmayı özendirmek için mecburi hizmetin kaldırılması, hekimlerin her bölgede çalışmalarına izin verilmesi gibi özendiricilerin gündeme getirilmesi planlanmaktadır. (www.milliyet.com.tr)

Tasarı için olumlu ifadelerin yanı sıra tasarıya çeşitli çevrelerden tepkiler de gelmiştir. Bunların en bariz olanlarından KESK tasarının toplu sözleşme ve grev hakkını içermediğini, sözleşmeli çalışana yönelindiğini belirtmiştir. Buna göre çalışanların ancak adaylık ve deneme sürelerini bitirmeleri koşulu ile çalışmaya başlayınca sendikali olabileceği belirtilmiştir.

KESK'e göre tasarıda eğitim ve sağlık sektörlerinde gereğinden fazla sözleşmeli çalışan alımına yönelindiği belirtilmiş, ayrıca 10 ay sözleşmeli öğretmen alımına başlanması da KESK tarafından eleştirilmiştir. Genel olarak sözleşmeli çalışanın arttırılıp devlet memurunun azaltılmasının planlandığı ifade edilmiştir. Sözleşmeli çalışan alımında toplu sözleşme hakkının bulunmadığına, performansa bağlı çalışmanın söz konusu olacağına değinilmiştir. Diğer memur ve kamu görevlilerinin de performansa göre değerlendirilip ödüllendirilmesi söz konusudur. Toplu sözleşme yerine toplu görüşmeyi esas alan ve görüşmeleri mali araçlarla sınırlandıran anlayışın var olduğu; oysa kamu çalışanlarının ücretleri, hak ve yükümlülükleri, yükselmeleri, değerlendirilme ve ödüllendirilmelerinin toplu sözleşme ile belirlenmesi gerektiği; tek yanlı belirlemelerin ise çalışanların aleyhine olduğu ifade edilmiştir. (www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=ceviri&id=46)

KESK'in bir eleştirisi de tasarının hazırlık aşamasında iken bazı STK'ların, siyasi partilerin vb. görüşüne başvurulurken KESK'in yazılı taleplerine rağmen kamu çalışanlarını ilgilendiren böyle bir tasarıda KESK'in görüşünün alınmamasına yöneliktir.

Mevcut sisteme ilişkin yapılan tüm yorumlara, kamu yönetiminin içinde bulunduğu olumsuzluklara getirilen eleştirilere rağmen Türkiye'nin içinde bulunduğu işsizlik, ekonomik sıkıntı da göz önünde bulundurularak kamu sektöründe çalışanların günümüzde özel sektör çalışanlarına göre birçok konuda daha olumlu şartlarda bulunduğu da yadsınamaz. Nitekim 657

Sayıllı Yasa alışanlara sınırsıza yakın iş güvencesi sağlamaktadır. Özel sektör çalışanlarının önemli bir kısmı kriz döneminde yaygın işten çıkarma politikalarıyla karşı kaşıya kalmakta ve sıfır zamlarla alıştırılmakta iken devlet memurlarının maaşlarına düzenli olarak az da olsa zam yapılmıştır. Kamu kuruluşlarında maaşların yanı sıra alınan ek demeler de düzenli olarak verilmeye devam etmiştir. Örneğin kamu hastanelerinde yan demeler ve nöbet paraları ile çalışanların maaşları özel sektörün çok üstüne çıkmaktadır. Bu gibi nedenlerle kamu sektöründe çalışmak isteyenlerin sayısı oldukça fazladır. Özel sektörde ise uzun süreli çalışma, düşük maaş ödeme ve birçok kuruluşta çalışanlara sigorta dahi yapılmaması gibi olumsuzluklar mevcuttur. (www.hastanedergisi.com)

2.2. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Yönetim biliminin evrensel ilkelerinden olan motivasyon, insan unsuru bulunduran tek ilke olması nedeni ile önemlidir. İnsan odaklı bir ilke olan motivasyonun sağlanabilmesi için diğer ilkelerin gerektirdiğinden farklı olarak ağırlıklı manevi etkenlerin de sağlanması gerekmektedir. Öyle ki işleyişe etki eden bir makine için sağlanması gerekenler tamiri, bakımı, işleyişini sağlayan malzemelerin temin edilmesidir. Bunların hepsi maddi temelli etmenlerdir. Ancak bunları kullanacak, ilgili örgütün işleyişi için gerekli diğer yönetsel v.b. işlevleri gerçekleştirecek bireyleri motive edip işe adaptasyonlarını sağlayacak faktörler daha çeşitlidir.

Nitekim alışanlara sadece maaş ödemek, maddi dllendirmelerde bulunmak, fazla mesai creti ödemek bu kişileri işe ve örgüte bağlamaya yeterli değildir. Bunun yanı sıra birçok manevi faktör de önem arz etmektedir. Bu nedenle yönetimde motivasyonun sağlanabilmesi için yapılacakların belirlenebilmesi oldukça önemli ve bir o kadar da dikkat edilerek karar verilmesi gereken bir konudur.

Gdlenmenin sağlandığı iş ortamında verim artacaktır. Hem alışanlar mutlu olacaklar hem de örgütün amaçları gerçekleşecektir. Aksi durumda ise çalışanlar ne kendilerine ne de örgütlerine yararlı olacaklardır.

Yöneticiler, motivasyon yolu ile bir taraftan çalışanların psikolojik tatminini sağlarken diğer taraftan da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacaklardır. Bunu yaparken çalışanların kişisel farklılıklarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Kişilerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal yapılarının gerektirdiği farklılıklar, iş konusundaki yetkinliklerindeki farklılıklar ön planda tutulmalıdır (Feldman, Arnold, 1983, s. 193).

İşleyiş içinde bu denli önemli yeri olan motivasyon unsurunu hem çalışan hem de örgüt etkiler. Aşağıda çalışan kaynaklı ve örgüt kaynaklı faktörler ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.2.1. Çalışan Kaynaklı Motivasyon Faktörleri

Motivasyonu etkileyen çalışan kaynaklı faktörlerin başlıcalarını çalışanların fiziksel ve genetik özellikleri, ailesi, eğitim düzeyi, sosyo-kültürel yapısı olarak sayabiliriz.

2.2.1.1. Çalışanların Fiziksel ve Genetiksel Özellikleri

Her bireyin uzunluk-kısalık, yaşlılık-gençlik, kadınlık-erkeklik gibi farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunların kimisinde genetik özellikler de belirleyicidir. İster genetiksel kökenli olsun ister olmasın bu özelliklere bağlı olarak yapılabilecek işin niteliği de değişiklik göstermektedir. Örneğin fiziksel güç isteyen işleri yapabilmek için çalışanın fiziksel yapısının da buna uygun olması gerekmektedir.

Bu özelliklerden motivasyonu etkileyen nitelikte olan en önemlileri yaş, cinsiyet ve genetik özellikleridir.

Yaş, motivasyonu birebir etkileyen bir faktördür. Gençlerde yaşlılara oranla motivasyon gücü genelde daha fazladır. Herzberg'in yaptığı çalışmalar sonucu çalışanlarda moralin en yüksek bulunduğu dönem 20'li yaşlar olarak saptanmıştır. Bu genellemenin yanı sıra durumun her zaman böyle olmadığı da gözlenmiştir.

Öyle ki bazı çalışanlarda motivasyonun en yüksek olduğu noktanın daha geç, hatta emekliliğe yakın döneme rastladığı saptanmıştır. Ancak bu istisnai durumlar dışında bir genelleme yapılacak olursa motivasyonun erken yaşlarda daha yüksek olduğu, daha sonraları gittikçe düştüğü söylenebilir (Ehtiyar, 1995, s. 73).

Motivasyonu etkileyen çalışanın fiziksel özelliği kaynaklı diğer bir önemli faktör de cinsiyettir. Bu faktöre ilişkin yapılan genellemeye göre kadınların motive olma düzeyleri erkeklerinkinden daha düşüktür. Hullin ve Smith, yaptıkları istatistiksel çalışmalar sonucunda kadınların daha az iş tatmini sağladıklarını saptamışlardır. Kuhlen de bu tezi destekleyip aynı zamanda kazanç, terfi imkanı v.b. şartlara göre de sonucun değişebileceğini söylemiştir (Ehtiyar, 1995, s. 73).

Savunulan görüşe gerekçe olarak kadınların doğum, çocuk bakımı gibi birçok görevi üstlenmesi gösterilmektedir. Kadınların doğum yapmaları nedeni ile işlerine ara vermeleri işe odaklılıktan uzaklaşmalarına neden olur. Ayrıca toplumumuzda ev içi işlerin ve çocuk bakımının büyük oranda kadın tarafından yapılması da kadının enerjisini tüketmektedir. Bu nedenle verimi düşen kadın çalışanların motivasyon düzeyi de erkek çalışanlarınkinden daha düşük olmaktadır.

Evli kadınlar, sayılan nedenlerle düşük verimli olmaktadır. Bu nedenlerle işverenler, evli kadınları çok fazla tercih etmemektedirler. Bekar kadınlarda da çoğunlukla daha genç olanların tercih edildiği görülmüştür. Yapılan görüşmelerde işveren ya da yöneticilerin bunu “evlenme çağına gelmeleri” ya da “evlenmeyi düşünüyor olmaları”nı gerekçe göstermeleri bu görüşü desteklemektedir.

Bireylerin boyu, gelişmişliği, dayanıklılığı, zekası genetiksel olarak çocuklarına geçer. Bunlardan temel zeka (insanın öğrenme kapasitesi- IQ) yeteneği kalıtsaldır. Bireyin çalışma yaşamını doğrudan etkileyen zekası, O'nun işi kavrayabilmesini, karşılaştığı farklı şeyleri hızlıca öğrenip kabullenmesini, örgütte karşılaştığı diğer çalışanlar ya da iş kaynaklı problemleri çözebilmesini etkiler.

Belirtilenler dışında diğer gensel özellikler olan kişinin iskeletine, boyuna, ağırlığına, bedensel-zihinsel ve duygusal özelliklerine etki etmede kalıtımın payı büyüktür. Çalışma yaşamını ve çalışanın motivasyonunu etkileyen bu gensel özellikler de kişiden kişiye farklı olmakla birlikte, kişinin özelliklerinin ve davranış eğiliminin ortaya çıkmasında her kişide önemli bir etken olarak görülebilecektir (Akıncı, 2001, s. 49-50).

2.2.1.2. Aile Faktörü ve Kişilik

Aile, bireyin karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu nedenle bireyin sosyo-kültürel özelliklerinin de önemli bir belirleyicisi olması dolayısıyla oldukça önemlidir. Aileden edinilen örfler, bilgi ve tecrübeler, yetiştirilme şekli kişilik yapısının oluşumunu etkiler. Bu bağlamda ailenin davranış kalıpları o ortamda yetişen çocuklarınkine de yansır.

Demokratik aile yapısında yetişen birey, rahat bir ortamda yetiştirildiğinden dolayı daha rasyonel davranır, aktif olur, ilişki kurmakta çok zorlanmaz. Aksi halde diğer bir deyişle otoriter aile ortamında yetişen birey ise daha çekingen, içine kapalı ve otoriter kişilik yapısına sahip olur.

Aile içi ilişkiler, “kişinin beklentilerinin niteliğinde, tatmin olma düzeylerinde, ideallerin belirlenmesinde, sorumluluk duygularının oluşmasında, paylaşımcı ya da bencil olmasında yönlendirici olur” (Akıncı, 2001, s. 51).

Tüm bu özellikler dolayısıyla ile bireylerin motivasyonları da etkilenir. Demokratik aile içi ilişkileri olanlar, otoriter yapıdakilere oranla daha mutlu, başarılı ve yüksek motivasyonlu olurlar.

Aile, bireyin kişiliğinin oluşumuna etki ettiği için ayrıca öneme sahiptir. Kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtımsal) özelliklerinin yanı sıra içinde yer aldığı çevrenin de büyük etkisi olduğunu söylemek gerekir (Tınar, 1999, s. 93).

İnsan, kişiliğini çevresine uyma süreci içinde kazanan bir varlıktır. Bu sürecin başlangıç noktası ailedir. Kişiliğin gelişiminde zeka düzeyi ve öğrenme yeteneği gibi özelliklerin önemli bir temel olduğu bilinmektedir (Tolan, İsen, Batmaz, 1991, s. 108-109).

Bireyin kişiliği, çalışma hayatını doğrudan etkilemektedir. Kişilik bireyin seçeceği işin ne olacağını belirlemektedir. Holland’a göre yapılan iş ile kişilik arasında bir ilişki bulunmaktadır. Kişinin geleceğini planlanmasındaki ilk adımı ilgileri, değerleri, tutumları ve becerileri hakkında öğrendikleridir. Doğal olarak insanlar ilgilendikleri işlere yönelmek isterler. İş seçiminde en yaygın kullanılan yaklaşım Jonh Holland’ın mesleki tercih modelidir. Holland’a göre; bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş seçiminde önemli bir etmendir (Dessler, 1988, s.530).

John Holland'ın meslek tercihiine ilişkin teorisi üç temel özellik içermektedir (Robbins,1994,s. 25-27).

- İnsanlar farklı meslekleri tercih ederler.
- Kişiliklerine uygun işleri tercih etmiş olanlar, uygun olmayanları tercih edenlere göre daha başarılıdır, motivasyonları daha yüksektir.
- Bireylerin doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir.

2.2.1.3. Eğitim Düzeyi Faktörü

Bireyler aldıkları eğitim aracılığıyla doğuştan getirdikleri özellikleri ile çevre arasında kurdukları köprü sayesinde kendileri ve dış dünya hakkında belli bir görüş sahibi olurlar.

Eğitim, işgücünün niteliğini artırır. Nitelikli işgücü, verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkiler. Eğitilmiş işgücü, üretimde daha çok verim elde eder ve daha yüksek tatmin düzeyine ulaşır, motivasyonu da daha güçlüdür (Akıncı, 2001, s. 51-52).

Aynı düzeyde çalışan, farklı eğitim almış kişilerin motivasyon düzeyleri farklıdır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin motivasyon düzeyleri, eğitim düzeyi düşük olanlardan daha fazladır.

2.2.1.4.Sosyo-Kültürel Yapı

Bireylerin sosyal statüleri ve içinde buldukları sosyal yaşam alanı kişiliklerini etkiler, bireylerin çevreye tutumlarına temel oluşturur. İçine kapalı, sosyal yapısı zayıf ortamda yaşayanlar durağan bir kişiliğe sahip olurlar. Bunlar pasif davranışlar sergilerler. Beklentileri ve sorumluluk duyguları da zayıf olan bu kişilerde motivasyon düzeyi düşüktür. Demokratik yapının egemen olduğu sosyalleşmiş bir çevreye sahip olanlar ise kendine güvenen, aktif, beklentileri yüksek fazla sorumluluk üstlenebilen, işine bağlı kişilerdir. Bu tip bireyleri beklentileri yüksek, fazla sorumluluk üstlenebilen, yenilik ve gelişmelere açık, katılımcı ve işlerine bağlı oldukları için örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek daha kolay olacaktır.

Çalışanların içinde buldukları sosyo-kültürel yapı, aynı zamanda değer yargılarını da etkiler. Kimi çalışanlar, çalışma ortamlarını kendileri belirlemek ister. Uzmanlık gerektiren, kendilerini

gerçekleştirebilecekleri ve zor sonuç elde edebilecekleri işleri seçerler. Kimi çalışanlar ise daha rahat ortamda, kendilerini zorlamadan, yalnızca verilen talimatları yerine getirerek çalışmak isterler (Akıncı, 2001, s. 53).

Belirtilen iki farklı değer yargısına sahip bireyleri aynı noktada bir araya getirmek ve güdüleyebilmek oldukça güçtür. Çünkü belli bir amaç etrafında çalışan bireyleri güdülemeyi hedef alan bir örgütte tamamen farklı iki yolu amaç edinmiş iki farklı tip birey bulunmaktadır. Bu nedenle işe alımlarda örgütün genel amaçlarına uyum sağlayabilecek nitelikteki kişilerin seçilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir.

Yapıcı, gelişime ve yeniliklere açık bireylere fırsat verilmeli, bunları olumsuz etkileyecek nitelikteki bireylerin de uyumsuzluk yaratmasına izin verilmemeli; bunun için de bireyleri işe alırken yapılan seçimlere dikkat edilmelidir.

2.2.2. Örgüt Kaynaklı Motivasyon Faktörleri

Örgüt kaynaklı motivasyon etkenleri, çalışanlardan kaynaklanan motivasyon etkenlerinden daha değiştirilebilir niteliktedir. Örgüt yönetimince örgütün koşullarını değiştirerek motivasyonun sağlanabilmesi daha kolay gerçekleşebilecektir.

2.2.2.1. Ücret

İşletmelerin kuruluş amaçları kazanç elde etmektir. İşgörenler ise harcadıkları emek karşılığında maddi kazanç elde etmeyi hedefler. Diğer bir deyişle işletmelerde hem işverenin hem de işgörenin temel hedefi ekonomik kaynaklıdır. Bu nedenle ücret faktörü oldukça önemli bir yere sahiptir.

Çalışanlarda ücret tatmini sağlamak için alınabilecek bazı önlemler şunlardır (Akıncı, 2001, s. 85) :

- “Ücretin beklentilere uygun düzeyde belirlenmesi,
- İlgili sektör bazında piyasa araştırması yapılması,
- İş başarımına dayalı bir ücret politikasının bulunması,

- Adil bir ücret politikasının uygulanması,
- İçinde bulunulan yaşam şartlarının göz önünde bulundurulduğu bir ücretin verilmesi.”

Ücret, ekonomik özendirme aracıdır. Çalışan çabasının karşılığında elde ettiği ücret oranında tatmin sağlayacak, motive olacaktır. Bu nedenle ücret dağılımında tatmin edici ve adil davranılması gerekir.

Lowler'e göre çalışanın aldığı ücret ile beklediği ücret orantılı ise ücret çalışan için tatmin edicidir. Aldığı ücretin çalışanın beklentisinden az ya da fazla olması ise çalışanın motivasyonu için olumlu değildir. Çalışanın aldığı ücretin beklentisinden fazla olması durumunda çalışan suçluluk duygusuna kapılabileceği için motivasyonu düşecektir. Türkiye şartlarında ücretlerin genel olarak düşük olması nedeni ile çalışanların beklentilerinden yüksek ücret alması durumu pratikte çok gözlenmemektedir. Ücretin beklentiden düşük olması halinde de alınan ücret çalışanı tatmin etmeyecektir. Dolayısıyla her iki durumda da çalışanın motivasyonu düşecektir.

İnsanlar başlangıçta en az geçimlerini sağlayabilecek kadar para kazanmak ister. Ancak bu aşama geçtikten sonra, diğer bir deyişle alt düzeydeki geçinme seviyesi sonrası, ücretin miktarının geçinme için yeterliliği değil başkaları ile karşılaştırılması gündeme gelmektedir. Bu noktada ücretin motive ediciliği iyice ön plana çıkmaktadır (Erdoğan, 1996, s. 238-241).

Her çalışanın kişisel özellikleri nedeni ile beklentileri farklıdır. Çalışanlar bilgi ve becerilerini göz önünde tutarak bir kıyaslama yaparlar. Çalışanın kendi niteliklerine eş değer ya da kendisinden daha az nitelikli insanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, bu kişinin motivasyonunu düşürür. Bu nedenle çalışanlar ücret politikalarının adil olmasını ister (Günbayı, 2000, s. 5).

Çalışanlar aldıkları ücreti kendi iş yerlerindeki diğer çalışanlarla olduğu gibi başka iş yerlerindeki benzer işi yapan, benzer niteliklere sahip diğer çalışanların aldığı ücretle benzer olup olmadığına da bakar. Bunun için yöneticiler verilecek ücretin miktarını piyasa araştırması yaparak benzer işlerde piyasadaki ortalama ücreti baz alarak ücret politikalarını uygulamalıdır (Ehtiyar, 1995, s. 70-72).

Çalışanları motive edecek ücretin verilmesinin yanı sıra motivasyonda ücret bir ödüllendirme aracı olarak da kullanılabilir. Çalışanı işletmeye daha çok bağlamak için uygulanan ekonomik ödüllendirme, teşvik edici ücret sistemleri, yönetici primleri, kara katılma, şirketin payından verme, ikramiye, v.b. bunlar arasındadır (Can, 1999, s. 186).

Birçok yönetici çalışanlara ödedikleri ücret ile motivasyonu eş anlamlı görürler. Ancak çalışanlara maaş ödemek onları motive etmez. Bunun en belirgin kanıtı ise çalışanların sadece % 10'unun eşit ödeme sistemini benimsemekte iken % 90'ının farklı ödeme şekillerini tercih etmesidir (Lawler, 1983, s. 231).

Ücret diğer ödüller gibi güdüleyici nitelikte verilmelidir. Maaş ödeme sistemi ile ücretlendirilen çalışanın motivasyonu ödüllü ücretlendirme politikası izlenerek ücret verilen çalışanınkinden daha düşüktür (Organ, 1983, s. 142). Ücret performans bazlı ödenmelidir. Çalışanlar ücreti performanslarının karşılığında aldıkları ödül olarak görmelidirler. Böylece ücretin motive edici etkisi artacaktır (Deci, 1983, s. 175).

Örgütlerde çalışanların çabalarına göre motive etme amaçlı ücret politikaları izlenmelidir. Bunlardan birisi kişisel performansa göre değerlendirmeye dayanan ödüllendirme yöntemidir. Bu yöntem, çalışanları iş yapmaya motive edecek dolayısıyla da üretimi ve/veya satışı arttıracaktır. Çalışanlar kişisel performanslarının değerlendirilmesi sonucu terfi ettirilerek veya ücretlerinde artış ya da prim verilerek ödüllendirilebilirler. En etkin olanı ise terfi ettirmek ve buna istinaden de ücreti ve sorumluluğu da arttırmaktır. Nitekim yalnız maddi getiri çalışanda çok büyük etki yaratmayabilir. Bununla birlikte statüsünün de arttığını gören çalışan ise motivasyonu yükseleceğinden çabasını arttıracaktır (Eren, 2001, s. 508).

Bu tür ödüllendirmelere ilişkin uygulamalardan en çok bilineni Scanlan Planlarıdır. 1930'larda işletmeleri finansal çöküntülerden kurtarmayı amaçlayan plan, katılmalı yönetimi öngörmektedir. Buna göre çalışanlar örgüte fikir sunarlar ve elde edilecek sonuç kar v.b. şekilde paylaşılır (Can, 1999, s. 186).

Bir diğer ödüllendirme "esnek yararlanma"dır. Buna göre çalışanlara seçenekler sunulur. Çalışanlar da standart ödüller yerine ihtiyaçlarının doğrultusunda istediklerini kullanırlar. Bir çalışanın ihtiyacı olan sağlık sigortasını seçerken diğerinin okul masraflarını karşılamasını

tercih etmesi çalışanların farklı olan ihtiyaçlarının karşılanmış olması nedeni ile çalışanları motive ederken aynı zamanda fayda da sağlamaktadır (Can, 1999, s. 186).

Bir diğer ödülse uygulama da “iki dizi ücret (two tiers pay) ödeme sistemi” dir. Bu yöntem önceleri American Airlines Havayollarında uygulanmış ve sonraları yaygınlaşmıştır. Bu sisteme göre kıdemli olan yani çalışma süresi uzun olanlara bunlarla aynı işi yapan ancak işe yeni girenlerden daha fazla ücret vermek esastır (Can, 1999, s. 186).

Yukarıda belirtilenin tersi bir yöntem de daha az ücret vermedir. Ancak bu yöntem çalışanlarda güven ve moral sorunu yarattığı için uygulanması çok uygun olmayan bir yöntemdir. Ancak ve ancak son çare olarak başvurulması söz konusu edilmelidir. Çünkü zaten başarısız olan bir çalışanın moralinin bir kez daha düşürülmesi nedeni ile kamçılayıcı olması beklenen bu politika yıkıcı olabilir (Eren, 2001, s. 508).

Kişisel değerlendirme sonucu izlenen ücret politikalarının yanı sıra hiçbir çalışana ayırmadan örgüt üyesi olduğu için uygulanan genel politikalar da mevcuttur. Buna istinaden verilen ödüllere “sistem ödülleri” adı verilir. Bunlar kamp, yan ödemeler gibi her çalışana eşit dağıtılan ödüllerdir. Ancak çalışanlarda başarıyı ölçmeden herkese verildiği için motive edici yönü güçlü değildir (Can, 1999,s. 185-186).

2.2.2.2.Güvenlik

Her ne kadar işveren ile çalışan arasında yapılan anlaşmanın temel amacının maddi kazanç olduğu bilinse de manevi ihtiyaçların giderilmesinin gerekliliği ve manevi güdüleyicilerin etkinliği de su götürmez bir gerçektir.

Çalışanlar maddi tatmine kavuşmalarına rağmen içine düştükleri manevi boşluk ve tatminsizlik dolayısıyla psikolojik bunalımlarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle sadece ekonomik etmenlerin sağlanması çalışanın motivasyonu için yeterli olmamaktadır (Erkal, 1987, s. 62).

Yapılan araştırmalarda gelişmiş ülkelerde manevi özendirici ya da caydırıcıların daha ön sırada olduğu gözlenmişken gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde maddi özendirici ya da caydırıcıların öncelikli olduğu saptanmıştır (Ehtiyar, 1995, s. 63-64).

Gelişmekte olan ve işsizlik sorunu yaşayan, çalışanların bile ekonomik güçlükler yaşadığı Türkiye’de henüz maddi özendiriciler –dolayısıyla da ücret faktörü- ön plandadır. Türkiye henüz çalışanların maddi gereksinimlerini doyuramadığı için manevi özendirici ve caydırıcıların etkin olduğu konuma geçememiştir.

Belirtilen durumlar da göz önünde bulundurulmakla birlikte bir genelleme yapılacak olursa gün geçtikçe maddi özendirici ve caydırıcılardan çok manevi özendirici ve caydırıcıların daha etkili olmaya başladığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla günümüzde yöneticilerin ücret dışında sosyal haklar, çalışanların psikolojilerini olumlu yönde etkileyecek faktörler üzerinde de durması zorunlu ihtiyaç haline gelmiştir.

Bunların önemlilerinden birisi de güvenlik faktörüdür. Burada güvenlik faktörü sosyal güvenlik ve iş güvenliği olmak üzere iki boyutu ile ele alınacaktır.

2.2.2.2.1. Sosyal Güvenlik

Çalışanlar, çalıştıkları süre içerisinde geçimlerini sağlayabilme, ihtiyaçlarının giderilmesinin yanı sıra çalışmadıkları durumlarda da bunları sağlayabilme ihtiyacı duyarlar.

Çalışanlar çalışma yaşamları bitip emekli olunca herhangi bir kaza, hastalık ya da işsizlik nedeni ile çalışmadıkları durumlarda, yaşlılık nedeni ile çalışmadıklarında çalışanların kendilerinin güven içinde olacaklarını bilmeleri, onların motivasyonunu arttırır. Bunlar çalışanlar için öyle önemlidir ki bazıları kanuni zorunluluk haline getirilmiştir. Ancak örgüt politikalarının bunları yalnız yasal bir zorun olarak görmenin ötesine geçip geliştirerek uygulaması halinde daha olumlu sonuçlar elde edilebilecektir (Eren, 2001, s.509).

Değinmek gerekir ki işsizliğin önemli bir sorun olduğu Türkiye’de örgütlerce uygulamanın geliştirilmesi bir kenara yasal zorunluluğun gerçekleştirilmesinden bile kaçılmaktadır.

2.2.2.2.2. İş Güvenliği

Çalışanların çalışmadıkları durumda güvenliğin sağlanması dışında çalışırken de kendilerini güven içinde hissetmeleri sağlanmalıdır. Bunun için çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesi dışında onlara iş güvenliğinin de sağlanması gerekmektedir. Örgüt içerisinde nerede, kiminle, neyi, nasıl yapacağını bilen, sonuçta ne kazanacağını bilen, sahip

olduğu işin kendisine ait ve sürekli olduğunu hisseden çalışan kendini güvende hissedecektir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.118).

Bununla birlikte iş güvencesi, her çalışan için aynı düzeyde önem taşımamaktadır. Çalışan, yönetim kademeleri içindeki yeri yükseldikçe eskisine göre iş güvenliğine verdiği önem daha da artar. Nitelikleri fazla olanlar, iş güvenliğine daha az önem verirler. Bunun nedeni daha kolay iş bulabileceklerini bilmeleridir.

Genç, eğitilmiş ve bekarların yaşlı, az eğitilmiş ve evlilerden daha kolay iş bulabildikleri gözlenmiştir. İş güvenliği faktörü, nitelikli ya da bir işe az emek verip henüz bir yerlere gelmemiş kişiler için yoğun güdüleyici bir etken olmaz iken, bu özelliklerin aksini kendinde barındıranlarda daha yoğun hissedilen bir ihtiyaç olması dolayısıyla daha güçlü bir güdüleyicidir (Erdoğan, 1996, s. 244).

İş güvenliği motivasyonu arttırdığı gibi yönetimi de kolaylaştırır. Çalışanın iş güvenliği yoksa, her an işten çıkarılma korkusunu yaşıyorsa veya işten çıkarılınca bile sosyal ve ekonomik olarak çok fazla bir şey kaybetmeyecekse bu kişiyi yönetmek güç olacaktır.

2.2.2.3. Örgütün Fiziksel Koşulları

Fiziksel koşullar, örgütün çalışanlara sunduğu iş yerlerini, dinlenme yerlerini ve fiziksel mekanları kapsamaktadır. İş ortamında çalışanların motivasyonunu etkileyecek başlıca sorunlar aydınlatma, atmosferik koşullar (havanın bileşimi, sıcaklığı, nem oranı) ve gürültü olarak sıralanabilir (Eren, 2001, s.277-289).

Işıklandırma, ısıtma, havalandırma, gürültü, tehlike, araçların modern olup olmaması ve yeterli olup olmaması, çalışma saatleri gibi etmenler çalışanların çalışma hızını ve istekliliğini etkiler (Erdoğan, 1996, s. 245).

Çalışanların işlerini yerine getirebilmesi için uygun fiziksel ortamın sağlanması gerekmektedir. Karanlık veya uygun aydınlatılmamış bir ortam çalışanların erken yorulmasına neden olur. Bunun yanı sıra kötü ışıklandırma göz sinirlerine de zarar vereceğinden çalışan üzerinde kalıcı olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle çalışma ortamının ışık dağılımının, aydınlatma şiddetinin ve renklendirme yöntemlerinin çalışmaya uygun hale getirilmesi gerekmektedir (Eren, 2001, s.277-280).

Aydınlatmanın dışında dikkat edilmesi gereken bir başka fiziksel özellik de iş ortamının atmosferik koşullarıdır. Çalışılan ortamda bulunan havadaki oksijen oranı, havanın sıcaklık düzeyi, basıncı, havadaki nem oranı çalışanların motivasyonu üzerinde etki eder. Aşırı soğuk ya da sıcak ortamda, havasız, nemli ortamlarda çalışanlar olumsuz etkilenecek ve iş odaklanmaları düşecektir. Bu da verimi düşürecektir. Ayrıca uygun olmayan havanın çalışanlar üzerinde nefes darlığı, astım gibi rahatsızlıklara yol açması nedeni ile de uygun atmosferik koşulların sağlanması önem taşımaktadır (Eren, 2001, s.281-287).

Gürültü de çalışanların motivasyonunu etkileyen bir başka etkidir. Gürültü, çalışanların sinir sistemlerinde yıpranmalara ve duyu bozukluklarına sebep olmaktadır. Bu durum çalışan için olumsuz sonuçlar doğurmakla birlikte işteki motivasyonunu da düşürmektedir. Tüm bunların önüne geçebilmek için çalışılan yapının ses geçirme ile ilgili teknik donanımına sahip olarak inşa edilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların stresini azaltmak için müzikli çalışmanın sağlanması gibi yöntemlere de başvurulması olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Çalışanların güvenliğinin sağlanmadığı, tehlike altında çalıştıkları bir ortam da çalışanları rahatsız edecek ve motivasyonlarını düşürecektir. Bu nedenle özellikle çalışanları fiziksel tehlike altına sokacak işletmelerin çalışanların güvenliğini sağlaması gerekir. Çalışanlara işlerini daha nitelikli yapabilmelerini sağlayacak miktarda ve modernlik düzeyinde araç sağlanmalıdır. Aynı zamanda çalışanları çok gerekmedikçe fazla çalıştırmamak; çalıştırılmak durumunda kalındığında da buna istinaden fazla dinlenme, fazla mesai ücreti gibi ödüllerin verilmesi gerekmektedir.

Motivasyonu doğrudan etkileyen fiziksel koşulların çalışanlarca diğer etkenlere oranla daha arka planda tutulmakla birlikte motivasyonlarını etkilediği gözlenmiştir. Çalışanlarca daha öncelikli tutulan faktörler ise ücret, terfi imkanı, çalışmalarının önemsenmesi, iş arkadaşları ile aralarının iyi olduğu ortamın sağlanması olarak saptanmıştır (Akıncı, 2001, s. 88).

2.2.2.4. İş Kaynaklı Faktörler

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerden birisi de iş kaynaklı faktörlerdir. Bu faktör, çalışanın örgütte bulunmasının temel gerekçesinin iş yapmak olması nedeni ile doğrudan etkin statüdedir.

2.2.2.4.1. Çalışanların İş Kaynaklı Şikayetleri

Çalışanların motivasyonunu arttırmak için iş ile ilgili şikayetlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu şikayetler başlıca üç grupta toplanabilir (Eren, 2001, s. 241) :

- İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine ilişkin şikayetler,
- Elde edilecek maddi sonuçlara ilişkin şikayetler,
- Takdir edilme ve sosyal prestij durumuna ilişkin şikayetler.

İşin yapılış koşulları ve iş aletleri örgüt tarafından değiştirilebilecek, dolayısı ile giderilebilecek niteliktedir. Bu tür şikayetlerin temelinde iş koşullarının zihinsel, bedensel, çevresel ve psikolojik bağlamda çalışanlara uygun olmaması yatar. Bunun yanı sıra işin yapılması için gerekli olan veya işin yapılışını kolaylaştıracak iş aletlerinin temin edilmemesi de çalışanların şikayetine neden olur (Eren, 2001, s.242-246).

İş kaynaklı bir başka şikayet de elde edilecek maddi sonuçlara ilişkindir. Çalışanların aldıkları ücreti yaptıkları işe, buldukları statüye, aynı işi yapan kendileri ile aynı niteliklere sahip diğer çalışanların durumları ile kıyasladıklarında kendi durumlarına göre uygun olmadığı düşüncesinde olmaları çalışanların motivasyonunu düşürecektir (Eren, 2001, s.246-247).

Çalışanların iş kaynaklı şikayetlerine ilişkin son grubu takdir edilme ve sosyal prestij durumuna ilişkin şikayetler oluşturmaktadır. Çalışanların bu gruba ilişkin başlıca şikayetleri, yaptıkları işin kendilerine göre olmaması ya da işin ilerleme imkanına izin vermeyecek veya kişisel gelişimlerine katkıda bulunmayacak nitelikte olmasıdır. Özellikle yaptıkları işin çalışanların kişisel gelişimlerini engelleyici, ilerleme olanaklarının önünü kapatan, monoton nitelikte olması onların motivasyonunu düşürecektir (Eren, 2001, s.247-249).

Çalışanların iş kaynaklı şikayetleri bu kişilerin zamanla saldırgan davranışlar sergilemesine ya da tam aksine her şeyden kendini soyutlayıp içine kapanmasına neden olacaktır. Bu durum ise hem çalışanın sağlığına zarar verecek hem de örgütte olumsuz psikik koşullarda çalışan bireylerin bulunması nedeni ile olumsuz örgüt ikliminin oluşumuna neden olacaktır (Eren, 2001, s.249-252).

2.2.2.4.2. İş Şikayetlerine Karşı Önlemler ve Motive Etme Yöntemleri

Tüm bunların önüne geçebilmek için yönetimin bazı önlemler alması gerekmektedir. Öyle ki iş kaynaklı faktörler örgüt tarafından büyük ölçüde değiştirilebilir nitelikte olduğundan gerekli uygun koşulların sağlanması olanaklıdır.

Öncelikle yöneticilerin örgütte yetki ve sorumluluk tanımlamaları yapması gerekmektedir. Böylece işin ne olduğu, çalışanın bu işi yerine getirmek için ne yapması gerektiği netleşecektir. Çalışanın yapacağı işi ve gerekliliklerini net olarak bilmesi bu işe odaklanabilmesini kolaylaştıracaktır.

Çalışanların yapılmaya değer bulduğu, toplumsal yarar sağlayacak ve ilginç nitelikte işe sahip olmaları durumunda motivasyonları artacaktır. Toplumca kabul görmeyen, itici bulunan işleri yapıyor olmak ise çalışanların motivasyonunu düşürecektir. Bu nedenle yöneticilerin bu kriterleri göz önünde tutarak çalışanlara uygun işi vermeleri gerekmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001, s.118).

Çalışanları motive etmenin diğer bir yolu da onlara sevdikleri, yeteneklerine uygun, kişisel merakları ile ilgili olan, anlamlı buldukları işleri vermektir. Çalışan istediği niteliklere sahip işe daha sıkı sarılacağından daha olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır (Günbayı, 2000, s.5).

Çalışanın niteliğine göre basit olan işler çalışanı sıkar, motivasyonunu düşürür. Çalışanın yeteneklerine uygun, kendini gerçekleştirebileceği işler kişiyi daha çok çalışmaya sevk eder.

Yapılacak işin fiziksel ya da zihinsel zorluk derecesinin kişiye uygunluğunun sağlanması çalışanın motivasyonu için önemlidir. Çalışanlar zor işleri başardıkları zaman daha çok motive olurlar. İşte fiziksel zorluğun başarılması genelde çalışanlar tarafından etkin motive edici bir unsur olarak görülmezken; özellikle zihinsel zorlukları başarabilen insanların bu nedenle motivasyonlarının yükseldiği gözlemlenmiştir. İşin zihinsel açıdan çalışandan daha

üst düzeyde isteklerde bulunması çalışanda daha yoğun bir başarıma arzusu uyandıracak; çalışan başarı elde edince de motive olacaktır (Erdoğan, 1996, s. 237-238).

Çalışanlara başarıyı zor işler verilmesinin çalışanları motive etmesinin yanı sıra üstesinden gelemeyeceği nitelikteki zor işler verilmesi çalışanı mutsuz edeceğinden dolayı motivasyonunu düşürür. Bu nedenle yöneticinin çalışanlara iş, görev, sorumluluk dağıtımını yaparken ne çok zor ne de çok kolay olmasına; çalışanın niteliklerini, bilgi donanımını, kullanarak kendini gerçekleştirme imkanı tanımasına; çalışana sevebileceği, yapmak isteyeceği, başarmaktan mutlu olacağı ve başarmak için çaba göstereceği nitelikte iş verilmesine özen göstermesi gerekmektedir.

Yöneticiler tarafından çalışanların işe odaklanmalarını ve motivasyonlarını sağlamaları için izlenebilecek diğer bazı yöntemler de işte değişiklikler, yenilikler, zenginleştirme yapmak; çalışma esnasında müzikten yararlanmak, çalışma ve dinlenme saatlerini uygun hale getirmek olarak sıralanabilir (Eren, 2001, s.257-266).

2.2.2.5. Ödüllendirme, Terfi Ettirme ve Ceza

Çalışan, çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden saygı görmek ve onlarca takdir edilmek beklentisi içerisinde. Çalışanın elde ettiği başarılar sonucu ödüllendirilmesi de bu kişinin bulunduğu örgüt için önemli olduğunu hissetmesini sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini düşünen bireyin motivasyonu ve işe kattığı değer de yüksek olacaktır (Günbayı, 2000, s.5-6).

Vroom, iyi performans gösteren çalışanın ödüllendirileceğini, ödüllerin de çalışanın motivasyonunu sağlayacağını söyleyerek bir performans-ödül ve motivasyon süreci belirlemiştir (Lawler, Porter, 1983, s. 103). Bu yüzden çalışanlar, aynı en başarılı çalışanın seçilmesi gibi özendirici yöntemlerle başarıları, gösterdikleri performans nedeni ile motive edilmelidir. Bu tür bir uygulama, en başarılı seçilenlerin ödüllendirilmiş olması dolayısıyla bu kişiyi güdüleyeceği gibi diğer çalışanlarda da bu noktaya ulaşma isteği yaratacağı için güdüleyici olacaktır.

Çalışanlara ödül vermenin olumsuz olduğunu savunan bir grup da vardır. Bunlar ödülün istenilen davranışı elde etmeyeceğini savunurlar (Organ, 1983, s. 117). Ayrıca bu, örgüte maddi yük olduğu için de bazen tercih edilmemektedir. Ancak bunlar aynı zamanda verimi arttıracığından daha uzun süreli ve kalıcı kazanç sağlayacaktır. Bu nedenle çalışanlara

konaklama, tatil, parti ve eğlence, spor faaliyetleri, sağlık hizmetleri sunulması gibi sosyal olanaklar da sağlanarak çalışanların motivasyonu arttırılmalı; işe bağlılık ve işi sahiplenme düzeyleri yükseltilmelidir (Akıncı, 2001, s. 76-78).

En az verilen ödül ve sağlanan sosyal olanaklar kadar önemli bir güdüleyici de statüdür. Statü, “bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır.” Çalışanın örgütte daha iyi bir statüsünün olması bu kişinin işe daha sıkı sarılmasını sağlayacaktır (Eren, 2001, s.512).

Çalışanlar gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler (Veninga, 2001, s. 3). Çalışanlar işlerinde başarı sağlayınca kendilerine ilerleme olanağının sağlanmasını isterler. Çalışan belli bir statüye sahip olduğu için örgütü bir sorumluluk bilinci ile benimseyecek ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarını aynı zamanda kendi başarı ya da başarısızlığı gibi görerek sürekli bunları daha da iyileştirme çabası içerisinde olacaktır (Günbayı, 2000, s.6).

Çalışanların başarıları sonucu verilen statü ile birlikte bu kişilere daha büyük bir sorumluluk, ayrı oda ya da teknik malzeme, ücret gibi ayrıcalıkların da beraberinde sağlanması çalışanların motivasyonunu güçlendirecektir.

Ödüllendirme, ilerleme imkanının sağlanması, statünün iyileştirilmesi gibi özendirici güdüleyicilerin yanı sıra ceza da bir güdüleyici olarak kullanılabilir. Ancak olumsuz bir güdüleyici olan ceza, olumlu özendirici güdüleyicilerden daha az tercih edilmektedir. Çünkü ceza unsuru çalışanı kısıtladığından rahatsız edici niteliktedir. Bununla birlikte örgüt içi disiplin sağlanmasında bazen kullanılması gerekebilir.

Çalışanın mevcut kötü davranış ile mücadele etmek için öncelikli olarak yanlış davranışı durdurmaya çabalamak gerekir. Bunun için yöneticinin çalışanın sergilediği yanlış davranışı başlangıçta görmezden gelmesi olumlu olacaktır. Ancak bu durum çoğunlukla çalışanlarca istismar edilebilmektedir. Çalışanın, yöneticinin görmezden gelmesini kötüye kullanıp davranışını sürekli tekrarlaması durumunda ise cezalandırıcı politika izlenebilir (Eren, 2001, s. 420-422).

Uygulanmasının gerekli olduğu durumlarda ceza politikalarının olanaklar ölçüsünde gizli tutulması, çalışanın ilk üstü tarafından uygulanması, yıkıcı değil yapıcı amaçlı olması ve adil

uygulanması gerekmektedir. İzlenen ceza uygulamasında amacın mevcut kötü alışkanlıkları durdururken bunun yerine iyi alışkanlıkları da kazandırmak olması gerekir. (Eren, 2001, s. 423).

Sayılan kriterler çerçevesinde uygulanan ceza politikaları çalışanlarda yoğun bir rahatsızlık hissi yaratmayacaktır. Çalışanlara bu uygulamanın amacının bireyleri cezalandırmak olmadığı, örgütün işleyişi gereği olmazsa olmaz kuralların uygulanması gereği bu uygulamanın yapıldığı bilinci verilmelidir. Böylece kişi kendini daha rahat hissedecek, işini daha güvenli bir ortamda yaptığı için de motivasyonu yükselecektir.

2.2.2.6. Adil Yönetim Politikası

Ödüllendirme ve ilerleme politikaları izlenirken yöneticilerin adil davranmaları gerekmektedir. Nitekim güdülemeyi amaçlayan bu yöntemler adaletsiz uygulanırsa amacının tam tersine sonuçlar doğuracaktır. Çalışanın hak ettiğine inandığı ödülü elde edememesi ya da iş yerinde ilerleme olanağının bulunmadığını görmesi, adaletsiz ödüllendirme uygulamalarının olması, çalışanda emeklerinin boşa gittiği hissini uyandıracaktır. Bu da çalışanın motivasyonunu kırar.

Yönetimde bu noktada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Aynı düzeyde çalışan ve aynı eğitim düzeyine sahip olanlara eşit haklar sağlanmalıdır. Klein ve Maher yaptıkları araştırmalarda; bireylerin kazançları ile kendi eğitim düzeyindekilerin kazançlarını karşılaştırdıklarını ve karşılaştırma sonucunda diğerlerinin kazançları ile kendilerinininki aynı ya da daha fazla ise motive olduklarını; aksi takdirde ise motivasyonlarının düştüğünü gözlemlemişlerdir. Bu nedenle yöneticilerin bu faktörü de göz önünde tutarak daha adil davranmaları gerekmektedir. Bu tezi Kenneth BLANCHARD'ın "Eşit olmayan insanlara eşit davranmak kadar büyük bir eşitsizlik yoktur." sözü özetlemektedir. (Good to Great Eğitim, Danışmanlık ve İnsan Kaynakları Hizm. Ltd. Şti., İstanbul.)

Farklı ve karmaşık nedenlerle kurulmuş çoğu örgütte performans değerlendirme sisteminin bulunmaması nedeni ile çalışanlar çoğunlukla adil ödüllendirilmezler. Bu nedenle yöneticilerin performansa dayalı yönetim politikası uygulamaları gerekmektedir (Kotter, Faux, Mc Arthur, 1983, s. 202).

- Bir iş için iyi performansın ne olduğunu tanımlayan

- Çalışanların bu performans kriterlerinden haberdar olmasını sağlayan
- Sistematik olarak çalışanların performansları hakkında bilgi edinen
- Edindiği bu bilgilerin çalışanlara geri dönmesinin sağlayan, onları bilgilendiren
- Bu bilgileri ödülleri dağıtmada kullanan bir performans sistemi çalışanların motivasyonun sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

2.2.2.7. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, “ işe girişten işten çıkışa kadar geçen süre içerisinde, kişiye işin gerektirdiği performansa ulaşabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasıdır” (Akıncı, 2001, s. 86).

Hizmet içi eğitim ile güncel teknolojik ilerlemeler, mesleki gelişmeler takip edilir. Buna bağlı olarak da çalışanın niteliği ve dolayısıyla işin kalitesi yükseltilmiş olacaktır.

Bununla birlikte çalışanın eğitim düzeyi arttıkça beklentileri de artar. Bu nedenle hizmet içi eğitime önem verilmeli, kişilerin gelişim düzeyleri yükseltilmelidir. Böylece örgüt ile işgörenlerin amaçlarında uyum düzeyi artmaktadır. Bu da işgörenin ve örgütün verimliliğini arttırır.

Hizmet içi eğitimden beklenen yararların başlıcaları şunlardır (Akıncı, 2001, s. 86-87):

- İş verimliliğini arttırmak,
- Çalışanların performanslarını arttırarak motive olmalarını sağlamak,
- Çalışanları eğiterek üst kadrolara hazırlamak ve eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ya da hataları en aza indirmek,
- Örgütü örgüt dışından gelen değişikliklere uyumlu olabileceği şekilde esnek hale getirmek,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Kişiler arası ve bölümler arası iletişimin güçlenmesini sağlamak ve örgüt iklimini olumlu hale getirmek,
- Teknik bakım ve onarım giderlerini işleyiş gerekliliklerini göz ardı etmemek şartı ile, mümkün olabildiğince azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,

- Yöneticilerin denetleme ve gözetleme yükünü azaltmak olarak sıralanabilir.

Yukarıda sayılan faydaları sağlayan hizmet içi eğitimin daha yararlı olabilmesi için bir sorun ya da ihtiyaç ortaya çıkmasını beklemeden ve sürekli olarak sağlanması gerekmektedir.

2.2.2.8. İletişim

Motivasyonun yönetim biliminin evrensel ilkelerinden insan unsuruna yönelmiş olması nedeni ile iletişim önemli bir faktördür. İnsanlar örgüt içerisinde çalışmaya başladıkları andan itibaren birbirleri ile iletişim kurmaya başlamış olurlar.

İletişimin kelime anlamı “ortak kılma”dır. İletişim, “iki ya da daha fazla kişi arasındaki bilgi değişimidir” (Huseman, 1992, s.5). Geniş anlamda ise iletişim, insanlar arasında fikirlerin iletilerek kişinin diğerlerince anlaşılmasını sağlayarak etkileşim sağlama sürecidir (Can, Tecer, 1978, s. 151).

Yöneticinin içinde bulunulan durumu analiz edip çözüm getirebilmesi, sonuçları değerlendirip gerekli yeni uygulamalara yönelebilmesi için iyi bir örgüt içi iletişim sisteminin mevcut olması şarttır.

İyi bir iletişim için yöneticinin açık, kesin, eksiksiz, akla uygun ve amacın yanlış anlaşılmaya yol açmayacak biçimde yönetilenlere hitap etmesi gerekmektedir. Buna karşılık yönetilenlerin verdiği tepkiler de olumlu olmalıdır. Yani çalışan, yöneticinin görevlerini paylaşmalı, emirlerini yerine getirmelidir (Tortop, İsbir, Aykaç, 1999, s.122). Buna karşılık çalışanların tepkisi olumsuz ise, verilen emirler yerine getirilmiyorsa, işler savsaklanıyorsa iletişimde sorun var demektir. Bu nedenle çalışanlarla yönetici arasında danışmalı bir düzen kurulmalıdır. Yöneticinin isteklerini belirtmesinin yanında çalışanların da örgüt amaçlarına yöneltilmesi gerekmektedir (Onal, 1983, s.101).

Karşılıklı iletişimin gerçekleştirilebilmesi için de iyi bir haberleşme düzeninin kurulması gerekecektir. Söz konusu haber, kapsamı gereken şeylerin tümünü bildirmeli, anlaşılır olmalıdır (Tortop, İsbir, Aykaç, 1999, s.133).

Örgütlerde bu denli önemli yere sahip olan iletişimin sağlanabilmesi için iletişim kanalları kullanılır. Örgütlerde iletişimin gerçekleştirildiği başlıca iki iletişim kanalı vardır. Bunlar biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) iletişim kanallarıdır (Bingöl, 1996, s. 280).

2.2.2.8.1. Örgütlerde Biçimsel (Formal) İletişim Kanalları

Örgütün amaçlarına en etkin şekilde ulaşmasının sağlanabilmesi için dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekilde işler (Gürgen, 1997, s. 66). Bunun yanı sıra aynı statüdeki bölümler arasındaki iletişimin de etkin olması gerekmektedir. Bu nedenle de yatay iletişimin uygulanması gerekmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, S. 309).

Dikey iletişim aynı kademede bulunmayan çalışanlar arasındaki ast-üst ilişkisine dayalı, örgütteki hiyerarşik yapılanmadan kaynaklanan iletişimdir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki şekildedir (Öztekin, 2002, s. 160).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim işletmelerde yaygın olarak kullanılır. Örgütün amaçlarına, politikalarına, uygulamalarına ilişkin bilgiler hiyerarşik olarak üst kademelerden alt kademelere iletilir (Yalçın, 1991, s. 249).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, karar veren birimlerin kararlarını diğer çalışanlara iletilmesini sağlaması nedeni ile de önemli bir gerekliliğe sahiptir. Böylece işlevler, amaçlar, alınan kararlardan haberdar olan örgütün verimi artacaktır (Werther, Davis, 1993, s. 472).

Yapılan araştırmalar sonucu yukarıdan aşağıya doğru iletişim sürecinde bilgilerin aktarılması konusunda Türkiye'nin diğer Avrupa ülkelerindeki kadar yaygın bir iletişimi sağlayamadığı saptanmıştır (Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1995 Türkiye Raporu, s. 55).

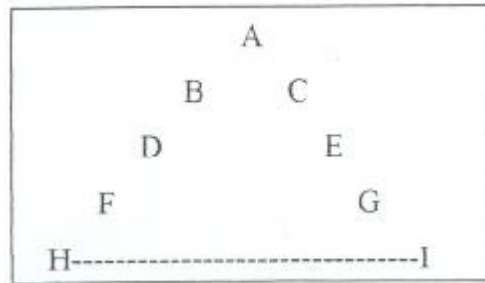
Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya iletişimin tam aksine yani astların üstlerine bilgi, fikir ve düşüncelerini ilettikleri iletişimdir. Böylece çalışanlar üstlerine memnun oldukları ve olmadıkları yönleri aktararak onları etkileme şansına sahip olurlar (Werther, Davis, 1993, s. 475).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, özellikle günümüzde uygulanan yönetim modellerinde çalışanlara değer verildiğinin bir göstergesi olarak görülmekte ve yaygınlıkla kabul görmektedir (Gürgen, 1997, s. 67-69).

Bu tür iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişime nazaran daha yavaş işler. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarla yaptıkları iletişimde etkin olmalıdırlar. Böylece hem dinlenen kişinin sorunlarının gerçek nedenleri bulunacak hem de etkin dinlemeden ötürü kazanılan vakit diğer çalışanların dinlenmesine ayrılacağından örgüt içerisinde daha geniş kitleye ulaşılabilecektir (Yalçın, 1991, s. 251-254).

Yatay iletişim aynı kademedeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimdir. Burada ast-üst ilişkisi bulunmamaktadır.

Dikey örgüt modelinin yaratıcısı Henry Fayol, hiyerarşinin zamanla sorunlar ortaya çıkaracağını ve bu nedenle yatay ilişkilerin de geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bunu yaparken “köprü kurma” yönteminin kullanılması gerektiğini söylemiştir (Gürgen, 1997, s. 73-74).



Şekil 2.1. Fayol'un Köprüsü
(Kaynak: Gürgen, 1997, S. 73)

Yatay iletişim sayesinde örgütte koordinasyon güçlenecektir. Öyle ki dikey iletişim bir hiyerarşiye dayandığından bürokrasi nedeni ile etkin ve koordineli iletişimin sağlanması oldukça güçtür.

2.2.2.8.2. Örgütlerde Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Kanalları

Bir örgütte iletişimin etkin kılınabilmesi için yalnızca biçimsel iletişim sisteminin uygulanması yeterli değildir. Biçimsel iletişimin biçimsel olmayan iletişim sistemi ile tamamlanması gerekir (Tortop, 1990, s. 135).

Biçimsel olmayan iletişim, genellikle aynı kademedeki çalışanlar arasında gerçekleşir ve her zaman yapılan işle ilgili olmayabilir. Çalışanların birlikte yemek yemeleri, iş çıkışı birlikte eve gitmeleri bu tür iletişim içine girmektedir (Bingöl, 1996, s. 282).

Etkili bir haberleşme mekanizmasının kurulması, iyi bir yöneltme düzeninin gerçekleşmesini de beraberinde getirecektir. Üstlerden astlara giden emirlerin uygulanması şeklinde işleyen örgüt sisteminde yöneltme de tek yönlü bir fonksiyon olarak görülebilir. Yani üstlerin astları yönetmeleri söz konusudur. Ancak üstlerin astların görüşlerini, fikirlerini bilmeye ihtiyaçları da vardır. Bu nedenle iyi bir haberleşme düzeninin gerçekleştirilmesi şarttır. Bunun için güçlü ve etkin iletişim modelleri kullanılmalıdır (Onal, 1983, s. 104).

2.2.2.8.3. İletişim Modelleri

Örgütsel düzeyde iletişim ağı, karar merkezleri arasındaki ilişkiler görüntüsüdür. İletişimde bulunacak kişi sayısına göre güdülemeye ilişkin çeşitli iletişim modelleri uygulanır. Böylece daha etkin iletişim sağlanır. Aşağıda bu modellerden çevrimsel modele, iletişim ağı modeline ve küçük işletmelerdeki bazı iletişim modellerine değinilmiştir.

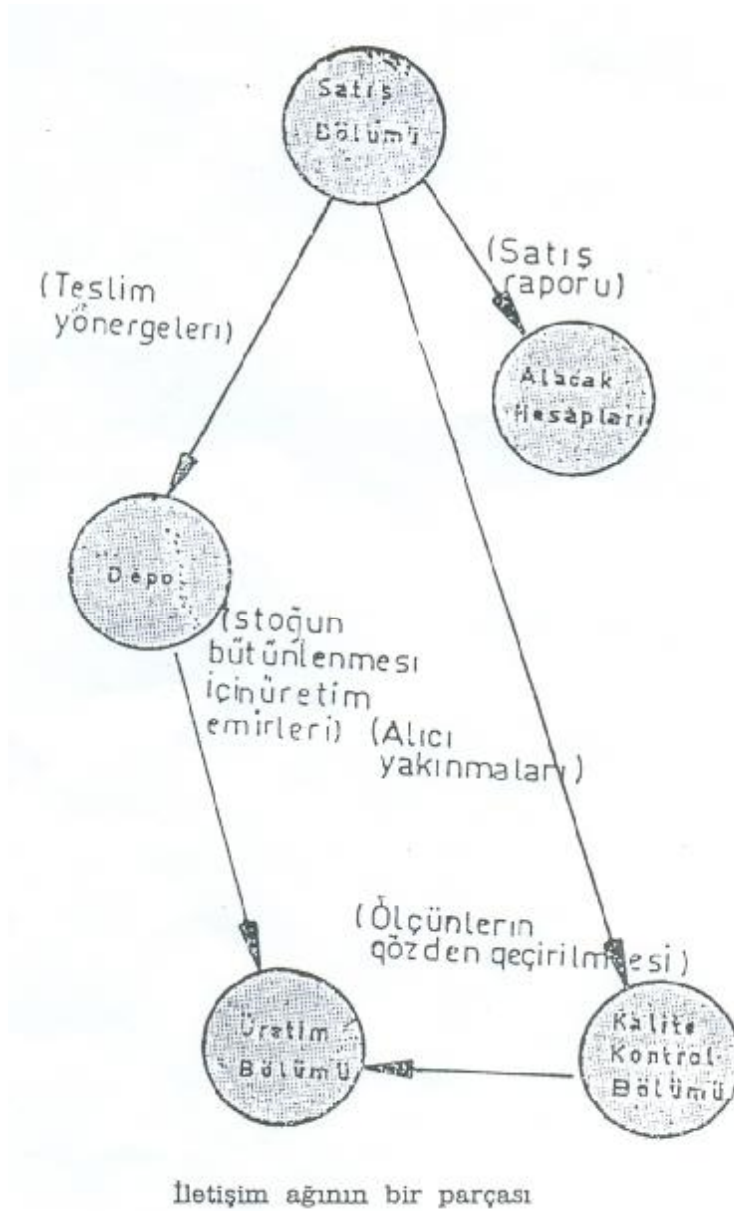
Çevrimsel iletişim modeli, iki kişinin iletişime girmesinin söz konusu olduğu durumlarda kullanılmalıdır. Şekilde de görüldüğü gibi gönderici yani yönetici, alıcıya yani yönetilene diğer bir deyişle çalışana bilgiyi gönderir. Bunun karşılığında çalışanın verdiği olumlu ya da olumsuz tepkiler (yakınmalar) yöneticiye iletilir. Bu şekildeki iletişime ast-üst ilişkisini örnek gösterebiliriz (Kazmır, 1979, s. 223).



Şekil 2.2. Çevrimsel İletişim Modeli

(Kaynak: Kazmier, 1979, S. 223)

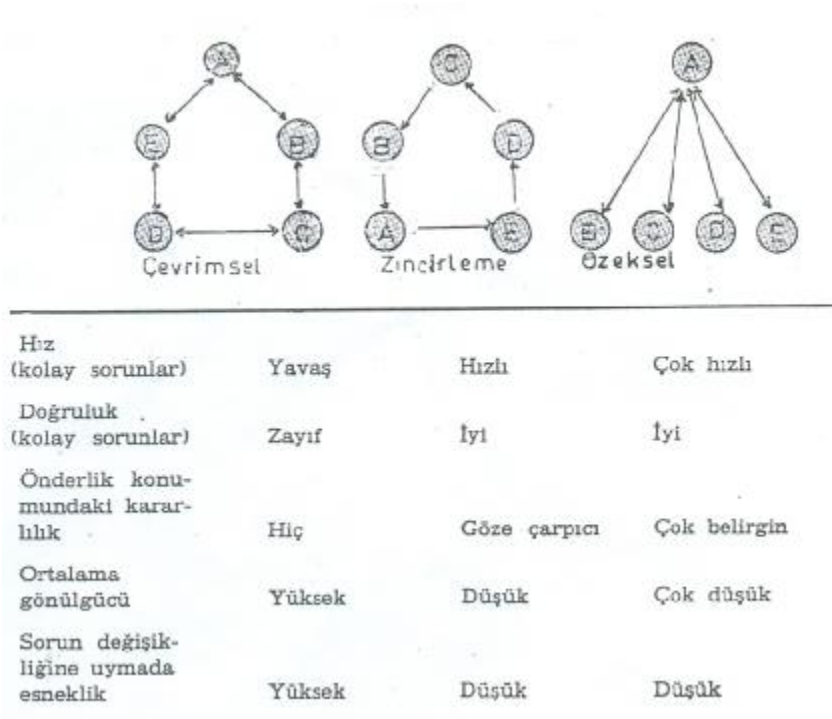
Bir örgütte birden çok yönetici ve birden çok yönetilen bulunduğu için, örgütün tümü düşünüldüğünde çevrimsel iletişim modelinden daha geniş kapsamlı bir modelin kullanımı gerekmektedir. Örgütte iletişim kanalları ile iç içe bağlanmış bir karar merkezleri dizgesinin bulunduğu iletişim ağı vardır. Bir örgütün iletişim ağının bir parçasını gösteren şekilde karar merkezleri olan satış bölümü, depo, alacak hesapları, üretim bölümü ve kalite kontrol yönetiminden oluşan merkezlerini; iletişim kanalları olan satış raporu, teslim yönergeleri, stoğun bütünleşmesi için üretim emirleri, alıcı yakınmaları, ölçümlerin gözden geçirilmesi birbirine bağlarlar. Bu örneğe bakarak satış bölümünden gelen alıcı yakınmaları yani tepkileri kalite kontrol bölümünde değerlendirilir ve kalite kontrol bölümü ölçümlerini gözden geçirerek üretim bölümüne bildirir. Üretim bölümü de bunu yeni üretimleri için değerlendirir (Kazmier, 1979, s. 225).



Şekil 2.3. İletişim Ağı Modeli

(Kaynak: Kazmier, 1979, S. 224)

Küçük işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada beş kişilik kümelerde belli başlı iletişim modelleri incelenmiştir.



Şekil 2.4. Küçük İşletmelerde İletişim Modelleri

(Kaynak: Kazmier, 1979,S. 226)

Bu modeller çevrimsel model, zincirleme model ve özeksel (merkezi) modeldir.

İki kişilik ast-üst ilişkisinde uygulanan çevrimsel model, küçük gruplarda da ele alınmıştır. Çevrimsel modelde kişi iki bireyle iletişimde bulunmaktadır. Bu model kolay sorunların çözümünde bile yavaş bir hıza sahiptir, doğruluk zayıftır. Her bireyin iki kişi ile iletişimi söz konusudur. Bir önder ise bulunmamaktadır. Bu nedenle örgütte güdülenme çok yüksek olmayacaktır. Örgüte ise adapte olunmuş ve çalışmalar da uyum sağlanmıştır.

Zincirleme model çevrimsel modele benzer. Ancak; çevrimsel modelde herkes yanındaki iki kişi ile karşılıklı iletişime giriyor iken bu modelde herkes yalnız bir kişiye bilgi verir ve bir kişiden bilgi alır. Bu modelde kolay sorunların daha hızlı ve doğru çözüldüğü; önderlik konumundaki kararlılığın çevrimsel modeldekinden daha göze çarpıcı olduğu, örgütte kararlara etkin katılımın düşük olduğu gözlenmiştir.

Özeksel (merkezi) modelde bir yönetici ve birden çok çalışan vardır. Yönetici ile yönetilenler arasında bir iletişim söz konusudur. Merkezde güdüleyen bir yönetici bulunduğundan kolay sorular en hızlı ve doğru şekilde burada çözümlenir. Çünkü tüm

yönelme işlemini, organizasyonunu tek kişi üstlendiğinden sorun çeşitli sapmalara uğramadan ortaya konmuş ve sonuçlanmıştır. Önderlik konumu en belirgin olan modeldir. Kesin bir önder bulunmaktadır. Şekildeki A kişisi önder yani yöneticidir. Ancak kararlar tek kişinin yönetmesi ile alındığından diğer örgüt üyelerinin katılımı etkin değildir.

Merkezi modeldeki önder yönetici olabileceği gibi yöneticinin yardımcısı da olabilir. Yöneticinin işlerini hafifletmek amacı ile kullandığı bu modelde yöneticinin yardımcısı olan B kişisi güdüleyici konumundaki önderdir (Kazmier, 1979, s.229).

Yönetimde kullanılan başlıca bazı iletişim modelleri açıklandıktan sonra üyeler arasında farklılıklar doğuran ve sınırlı iletişim gerektiren modellerin daha etkili olduğunu da söylemek gerekir. Ancak iletişim kanalları azaldıkça grupta verim de artmaktadır (Onaran, 1971, s. 192).

2.2.2.8.4. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütlerde çeşitli iletişim türlerinin, modellerinin kullanılmasının gerekliliğinin yanı sıra çeşitli iletişim araçlarının kullanılması gerektiğini de belirtmek gerekir. Örgütte iletişimin etkinliğinin sağlanabilmesi için bazı yazılı, sözlü ya da görsel iletişim araçlarının kullanılması gerekmektedir.

Bazı önemli yazılı iletişim araçları işletme içi yayınlar, el kitapçıkları, duyurulardır. Bunlar çalışanları örgüt içi gelişmelerden haberdar eder. Bunlarda mümkün olduğunca işe yeni katılanlara, işten ayrılanlara, verilen ödüllere de yer verilerek çalışanların özendirilmesi sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1992, s. 101).

Yazılı iletişim araçlarından bir diğeri anketlerdir. Anketler sayesinde çalışanların gelecekteki davranışlarına ilişkin tahminler elde edilebilir, içinde buldukları koşullar ile ilgili tutumlar belirlenebilir. Bunlara dayanılarak da çalışanlarla ilgili daha doğru kararların alınması sağlanacaktır (Baysal, Tekarslan, 1987, s. 172).

Yüz yüze ya da telefonla yapılan tüm görüşmeler, toplantılar, konferanslar, seminerler ya da kulaktan kulağa iletişim yazılı iletişim araçları kullanılarak gerçekleştirilen iletişimlerdir. Bu tür iletişim kişilerin birebir etkileşimde olmaları nedeniyle etkindir.

Görsel iletişim araçlarının başlıcaları ise video, slayt görüntüleri, çalışanlarla yapılan görüşmeler, çalışanların örgütü ve diğer çalışanları gözlemlemesi olarak sayılabilir.

Yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçlarının dışında örgüt içi iletişimi etkinleştirmek için işletme içi dilek kutuları, şikayet ve öneri sistemleri, personel danışmanlıkları da kullanılmalıdır. Böylece çalışanların sorunlarına daha yoğun eğilme fırsatı sağlanacaktır. Çalışanların gerek örgüt kaynaklı gerekse kendisinden kaynaklanan sorunlarını gündeme getirmesini sağlayarak bunların çözüm yoluna gidilmesi sayesinde daha mutlu çalışanların oluşturduğu daha olumlu bir örgüt iklimi sağlanır. Bu da kuşkusuz motivasyonu yüksek çalışanları beraberinde getirecektir (Crane, 1986, s. 343-362).

2.2.2.9. Kararlara Katılma

Çalışanlar çeşitli yollarla çalıştıkları örgütün yönetiminde yer almak isterler. Bunun en önemli nedeni gün geçtikçe çalışanların bilgi düzeylerinin artması dolayısıyla kendilerini başkalarınca yönetilen birer araç olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Katılma, “participation” başlıca şu anlamlara gelmektedir (Eren, 1996, s. 363) :

Ekonomik anlamıyla katılma, “ bir patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmesinin karları üzerinden bir pay (temettü) vermeyi taahhüt etmesidir.” Buna göre çalışanlar, kardan pay alırlar, diğer bir ifade ile kara katılırlar.

Politik anlamda katılma, “ kamu işlerinin yönetimine bütün vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır.”

Yönetimsel anlamda katılma ise, “ kararlarda sorumlu bir rol oynayacak kişilerin oluşturduğu bir grup yönetimi türüdür.”

Katılma (katılım), “örgütsel davranış açısından, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri olarak tanımlanır.”
(www.mcozden.com/ikyonetimi)

Sözü edilen katılım, çalışanın işi ile ilgili alınan kararlarda etkili olması anlamına gelir. Çalışanların katılımı, içerisinde bulunduğu küçük grupla ilgili veya tüm organizasyonun yönetimine katılması ile ilgili olabilir. İkinci durum endüstri ilişkileri literatüründe “yönetime katılım” olarak adlandırılır. (www.mcozden.com/ikyonetimi)

Yönetime katılma, “karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçüde, uygulayıcıları da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir” (Eren, 1996, s. 362).

Kurthan FİŞEK’in tanımlasına göre ise yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetçe ve genel amacı da emek verimliliğinin arttırılması ile belirlenmiş bir alanda, taraflara karşı görece bağımsızlığı varsayılan ortak organlar yolu ile, işçi-işveren işbirliğini kurumlaştıran özel bir yönetim şeklidir (Fişek, 1977, s. 58).

Yönetime katılma, çalışanların yönetime katılımını sağlayarak yöneticilerle çalışanlar arası işbirliğini kurması bakımından önemlidir. Bu durum hem örgüt üyeleri üzerinde olumlu psikolojik sonuçlar doğuracak hem de daha geniş bir kitlenin görüşü alındığından olaylar daha geniş bir çerçeveden ele alınacaktır. Bu durum örgütlerin amacı olan verimliliğin sağlanması için de gerekli bir etkidir.

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır (Eren, 1996, s. 363) :

- Bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin, örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları,
- Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşması,
- Yönetici ile çalışan arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

2.2.2.9.1. Çalışanların Yönetime Katılma Ölçütleri

March ve Simon bir örgütte çalışanların katılmalarını üç farklı ölçüte taşımıştır. March ve Simon’a göre katılmayı ölçmekte kullanılan üç yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bir işçinin gerçekleştirdiği üretim miktarıdır. Bir diğer ölçüt devamsızlıktır. Buradaki en uç değer çalışanın fiziksel olarak örgütün dışında kalarak devamsızlık yapmasıdır. Son ölçüt ise

personel devri ölçütüdür. Buna göre katılma ya tamamen ya da hiçbir şekildedir. Ölçüt, örgüt kadrosuna kayıtlı olmak ya da olmamaktır (March, Simon, 1975, s. 104-105). Ancak çalışanların yönetime katılmalarını yalnız bu üç ölçütle sınırlamak yeterli değildir.

Grup kararlarına katılmayı etkileyen bazı değişkenler vardır. Bunlardan birisi katılanların kişisel özellikleridir. Çalışanlar kendi alanları ile ilgili konularda daha yoğun katılma isteğinde bulunmaktadırlar. Ancak katılma, her kişilik yapısında farklı düzeyde olmaktadır. Wroom, yaptığı bir araştırma sonucu bir işte bağımsız çalışmak isteyenlerin kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmak istediklerini saptamıştır. Otoriter kişilik yapısına sahip çalışanlar ise katılmayı benimsememişler, katılma ile işlerine karşı daha olumsuz tutumlar takınılacağını dile getirmişlerdir (Onaran, 1971, s. 170).

Yapılan başka bir araştırma ise kişilik özelliklerinin öneminin büyük olmadığını saptamıştır. Bir nakliye şirketindeki şoförler ve hamallarla yapılan araştırmada hamalların daha çok eşitçi bir müdür isteyip otoriter müdüre karşı oldukları, şoförlerin ise bunun tersi eğilim gösterdikleri gözlenmiştir. Çalışanların bu farklı tutumlarına açıklık getirmek için çalışanların kişisel özellikleri incelenmiştir. Ancak çalışanların kişisel özelliklerinin çok etkisinin olmadığı, yapılan işin ve içinde bulunulan çalışma durumunun özelliklerinin daha büyük rol oynadığı görülmüştür.

Grup kararlarına katılmayı etkileyen bir başka değişken de önderliktir. Berkowitz'in yaptığı deney sonucu önderlik paylaşıldıkça yeni grubun başkanı dışında başkalarına da önderlik görevi verilince üyelerin tatmin olma derecelerinin azaldığı görülmüştür. Yapılan başka bir deneyde grupta çeşitli görüşlerin serbest bırakılması sonucu çalışanların önderin değişiklik teklifine direnmeleri, böylece bir çatışma çıkması ile eski ve yeni yöntemleri birleştirici yaratıcı bir çözüm yolu bulunmuştur. Bu da sorunların daha olumlu şekilde sonuçlanmasını sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucu gruplarda yaratıcı çözümler sağlamak için önderlerin, çalışanların kararlara katılması anlamında anlayışlı olmaları aynı zamanda çalışanların da görüşlerini bildirip bunları savunmaya istekli olmalarının gerektiği saptanmıştır.

Bir diğerk grup kararlarına katılmayı etkileyen faktör de üyeler arası arkadaşlık ilişkileridir. Grup içerisinde ilişkileri olumlu olanlar birbirlerinin görüşlerini benimsemiş ve kabul etmişlerdir. Bu durum çözüme ulaşmada önemli bir aşamadır. Ancak arkadaş ilişkilerinin olumlu olmasının katılıma etkisi o denli büyük değildir. Öyle ki üyelerin işbirliğine yöneltilmiş olması, üyelerin görevleri diğerk üyelerce tanınıyorsa ve üyeler birbirlerinin görevlerinin gereğine göre davranışlar sergiliyorsa üyeler arasındaki olumlu ilişkiler sorunların daha kolay çözümlenmesini sağlayacaktır.

Grup kararlarına katılmaya ilişkin bir başka etken de grupla özdeşliktir. Çalışanın ya da grup üyesinin içinde bulunduğu grubu benimsemesi, onun bu grubun eylemlerine katılmayı istemesine neden olacaktır.

March ve Simon' a göre;

- grubun itibarı arttıkça
- üyeler grubun amaçlarını paylaştıkça
- grup üyeleri arasında etkileşim arttıkça
- üyelerin grupta giderilen gereksinimlerinin sayısı fazlalaştıkça
- grup üyeleri arasında rekabet azaldıkça grupla özdeşlik isteği artacaktır.

Bireyin kendisi ile özdeşleştirdiği gruptaki görüş birliğinin artması ve grupta olumlu iklimin yaratılması grubun çekiciliğini artırır, üyelerin tatminini sağlar. Bu görüşü Marquis, Guetzkow ve Heyns yaptıkları araştırmalar sonucu doğrulamıştır.

Son etken olan grup amaçları tüm üyelerce bilinmeli ve benimsenmelidir. Grubun amaçlarının üyelere ne sağlayacağını tüm üyelerce bilinmesi bu amaçlar doğrultusunda katılımın gerçekleşebilmesinin temeli niteliğindedir. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütün genel amaçları ile örtüşen grup amaçları, grup kararlarına katılmanın temel koşuludur (Onaran, 1971, s. 177-178).

Belirtilen kararlara katılma ölçütlerinin yanı sıra katılmanın içinde bulunduğu en büyük açmaz, üyelerin beklentileri ile karar vermedeki paylarının tutarsızlığıdır. Bu tutarsızlık üyelerde tatminsizliğe yol açmaktadır.

Çalışanların motivasyonun sağlanabilmesi için önemli olan şey çalışanların ne kadar yönetime katılmasının sağlandığından çok çalışanların kendilerini ne kadar yönetime katılıyor hissettikleridir (Katz, Kahn, 1977, s . 532).

2.2.2.9.2. Yönetime Katılmanın Başlıca Yarar ve Sakıncaları

Çalışanların yönetime katılmalarının yararlı ve zararlı olduğu doğrutusunda iki farklı görüş bulunmaktadır.

Yönetime katılma, karar alınırken çalışanın bu kararı etkilediğini bilmesi, alınan karara bağlanmasını sağlar. Alınana kararda kendi kararının da payı olduğunu bilen çalışan, hem kararın uygulanması için yoğun çaba gösterecek hem de kararın doğuracağı sonuçların olumlu olması için kararın oluşumu aşamasında kaliteli sonuçlar meydana gelmesi için uğraşacaktır.

Yönetime katılmanın bir başka yararı da çalışanların alışkanlıklarında değişiklik meydana getirmesidir. Başka kararların çoğunlukta olduğu ortak bir platformda azınlık olan bireyler, başka fikirleri de kabul etmektedirler. Böyle bir ortak mekanın sağlanmaması halinde ise her çalışan farklı bir fikri savunarak bunu uygulamaya çalışacaktır (Eren, 1996, s. 367).

Yönetime katılma sırasında oluşan ortamda çalışanların dışında deneyimli yöneticiler de bulunmaktadır. Bu, çalışanlar için bir avantajdır. Nitekim yöneticilerin deneyimlerinden elde ettiği bilgiler sonucu getirdikleri önerilerdeki profesyonellik çalışanlar için de yol gösterici olmaktadır.

Yönetime katılma çalışanların kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefledikleri örgüt ortamında kendi amaçları ile örgütün amaçlarını birleştirmelerini sağlaması nedeniyle de önemlidir.

Çalışanlar yönetime katılmalarının sağladığı motivasyonla kendilerini olumlu bir psikoloji içerisinde hissederler ve hem niteliksel hem de niceliksel anlamda daha iyi işler ortaya koyarlar.

Çalışanları motive etmesinin doğurduğu başka bir sonuçla da yönetime katılma, çalışanlardaki işten ayrılma isteğini azaltacaktır. Böylece personel devir hızı düşecektir. Gene bu nedene bağlı olarak çalışanların işe devamsızlığı ve geç gelmesi de azalacaktır.

Çalışanların yönetime katılmasının sağladığı başka bir yarar da çalışanların başkaldırılarındaki, karşı koymalarındaki azalmadır. Ortak bir ortamda alınan kararlara karşı tavır almayan çalışanlar örgütte daha ılımlı bir iklim yaratmış olurlar. Çalışanlar arası sürtüşmeler azalır (Eren, 1996, s. 368).

Yukarıda belirtilen faydaların yanı sıra yönetime katılmanın zararlı olduğunu savunan kesimler de vardır. Bu görüşü savunanlara göre yöneticinin çalışanlarla aynı ortamda eşit şartlarda oturması, üstlerin astların denetimini sağlamalarında zorluk çekmelerine neden olacaktır.

Çalışanların yönetime katılmasının sağlanması refah ekonomik ve siyasi dönemlerde olumlu sonuçlar doğuracağı gibi ekonomik buhran, harp ya da işsizlik dönemlerinde aksine neden olabilecektir. Yönetime katılmanın doğuracağı bir başka sakınca da alınan karara karşı olanların tepkileridir. Bunlar karara uymak istemeyecekler ve eğer sayıları da fazla ise karara karşı işbirliği içerisine gireceklerdir.

Çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda yönetime katılması zamanla kendileri ile ilgili olmayan konularda da katılma isteği yaratacaktır. Bu da alınacak kararlara olumsuz etki edecektir.

İşçi sendikaları, yönetime katılmanın sendikal hareketi zayıflatmayı ve işgücünün işveren safına çekildiği, işgörenlere karşı hazırlanan bir tuzak olduğunu savunarak çalışanların yönetime katılmalarını sakıncalı bulmaktadırlar.

Yönetime katılmanın sakıncalı olduğunu savunan bir başka grup da sosyalist akımların oluşturduğu gruptur. Bunlara göre yönetime katılma, sınıf mücadelesi fikrine ters düşmektedir. Ayrıca çalışanlara yönetime katılma fırsatının tanınmasının altında yatan, kapitalizmin ayıplarını örtmektir.

Bir grup işveren de çalışanların yönetime katılmasını olumsuz değerlendirmektedir. Onlara göre mülkiyet işverenin elindedir ve ancak mülkiyetin sahibi işverenler verimliliği sağlayabilirler. Öyle ki çalışanların kararlara katılımıyla mülkiyet bölünecektir. Ayrıca özel yetenek ve bilgi gerektiren yöneticilik işine bu niteliklere sahip olmayan çalışanların katılması verimliliği düşürecektir (Eren, 1996, s. 369-370).

Yönetime katılmaya ilişkin sayılan tüm yarar ve sakıncalar bir yana günümüzde yönetime katılma gittikçe kabul görmekte ve benimsenmektedir. Çalışanların yönetime katılmalarının başarılı sonuçlar doğurabilmesi için çalışanların bu faaliyetlere karşı istekli olmaları ve bilinçli bir şekilde önemsemeleri, kendilerini net olarak ifade edebilmeleri, yöneticinin hiyerarşik üst olduğunu unutmamaları gerekir. Aynı zamanda astlara kararlarını açıkça söylemelerini sağlayacak ortam yaratılmalı, astlar yeri gelince yöneticilerinin aksi fikirleri de savunabilmelidirler. Çalışanlara olumlu psikolojik ortamın yanı sıra fikirlerini yazılı veya sözlü dile getirebilecekleri, olaylardan haberdar edildikleri uygun fiziksel ortamın da sağlanması gerekir.

Bu çerçevede sağlanan yönetime katılma daha etkin olacak ve hem çalışanlar hem de yönetici ve işverenler tarafından daha faydalı sonuçlar doğurabilecektir.

2.2.2.10. Örgütlerde Yenilik Yapma ve Yaratıcılık

Örgütlerde yenilik yapma ve yaratıcılık kavramları çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak aralarında fark bulunmaktadır. Harvard profesörlerinden Theodore Levitt'e göre yaratıcılık, yeni şeylere kafa yormaktır. Yenilikte ise yeni bir şeyler yapılmaktadır. Diğer bir ifade ile yaratıcılık bir şeylerin yapılmasını düşünmek iken yenilik yapmaya karşılık gelmektedir (Gerber, 1997, s. 124).

Örgüt yönetiminin örgütün gelişimi için sürekli yenilik yapmayı hedeflemesi gerekmektedir. Öyle ki yenilik yapmayan örgüt rekabet ortamında sürekli yeni ürün ya da hizmetler üreten; buna ek olarak reklamlarla kendini tanıtmaya, ileriye görerek buna istinaden planlar yapma gibi politikalar izleyen örgütler karşısında zayıf kalacak ve sonuçta yok olmaya mahkum kalacaktır (Hicks, 1987, s. 277).

Yöneticiler yenilik yapmayı hedeflerken çalışanların da katılımını sağlamalıdır. Örgütte çalışanların yaratıcılığının, örgütün yaratıcılığı ve bunun ardından da getireceği yeniliklerin sağlanmasının gerçekleşmesinde etkisinin büyük olduğu su götürmez bir gerçektir.

Yaratıcı örgütlerle yaratıcı bireyler arasındaki ilişki üzerine farklı görüşler bulunmaktadır. Steiner, yaratıcı örgütlerle yaratıcı bireylerin özelliklerini karşılaştırmıştır. Yaptığı karşılaştırma sonucu aralarında benzerlik olduğunu saptamıştır. Bu konuda bir genel görüş hakimdir. Ancak bu noktadan sonra ayrılıkların başladığı gözlemlenmiştir.

Bir görüşe göre grup yaratıcılığı, yüksek yaratma yeteneği bulunan birkaç kişiye aittir. Yani örgütün yaratıcı olmasını sağlayan birkaç birey vardır. Bu nedenle de söz konusu bu birkaç bireyin geliştirilmesi amaçlanmalıdır.

Diğer görüşe göre ise yaratıcılık tüm örgüt bireyelerine dağılır. Yaratıcılık yalnızca örgütteki birkaç kişide değil, birçok kişide bulunmaktadır. Bu nedenle de tüm çalışanların farklı yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına izin verilmelidir (Hicks, 1987, s. 277).

Farklı görüşlerin mevcudiyeti bir yana örgütlerdeki değişme, yaratıcılık veya yenilikler örgütü oluşturan bireyelerin gösterdiği değişikliklerden etkilenerek meydana gelmektedir. Örgütün piyasa değişimlerine, ekonomik koşullara, bilimsel keşiflere uyum sağlaması, çalışanların uyum sağlamasından temel almaktadır (Dalton, 1979, s. 474).

Son noktada örgütün yenilik yapmasının kendi sürekliliğini sağlayabilmesi için bir gereklilik olduğunu ve bunun için de çalışanların yaratıcılığında yardım alınmasının faydalı olacağını söyleyebiliriz. Buna dayanarak modern yönetim teknikleri çalışanların farklı yaratıcılık yeteneklerinin olduğunu ve bunların fikirlerini beyan ederek katılımlarının sağlanmasının gerektiğini öngörmektedir (Hicks, 1987, s. 277).

Burada önemli bir nokta vardır. Çalışanların yaratıcılıklarını ifade etmelerine ve kullanmalarına izin verirken, bunun uygulanması sırasında çalışanlara belirli bir sorumluluğun ve bu sorumlulukla birlikte gerekli yetkinin de çalışanlara verilmesi gerekmektedir. Öyle ki yaratıcılığını kullanmasına izin verilen, sorumluluklar verilen ve yetkilendirilen çalışanın motivasyonunu artacaktır.

Modern yönetim anlayışı, örgütün dış çevre ile sürekli iletişim içinde bulunmasını savunur. Örgütler dışarıda değişen şartlara uyum sağlamak zorundadır. Aksi takdirde yok olurlar (Marşap, 1995, s. 41). Daft, örgütsel değişmeyi bir örgütün yeni bir düşünce ya da davranışı seçmesi olarak görmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişme, bir geçiş sürecidir (Marşap, 1995, s. 42).

Davranış bilimleri açısından düşünülürse değişimin ya da yeniliğin amacı, bürokrasiyi değişime tabi tutmaktır (Dereli, 1981, s. 254). Bu amaca yönelmiş olan örgütsel değişim yapma, yukarıda da belirtildiği gibi örgüte sürekli taze kan sağlamadığından kaçınılmaz bir gerekliliktir. Ancak bunun ne zaman yapılacağı konusu bir soru işaretidir.

Her ne şekilde olursa olsun örgütlerde yenilik yapmanın başlıca iki temel nedeni vardır. Bunlardan birisi örgütsel üst sistem de dahil çevreden gelen girdilerdeki değişimdir. Diğeri ise sistem içi uyuşmazlıklar ya da dengesizlik durumudur (Katz, Kahn, 1997, s. 505).

Birinci değişime örnek olarak belli bir tip ürüne piyasanın doyması sonucu yeni pazar arayışına girilmesi ya da üründe değişiklik yapılması gösterilebilir (Katz, Kahn, 1997, s. 505).

Bireyler kendilerini diğer bireylerin durumları ile örgütler de kendilerini diğer örgütlerle karşılaştırdığı zaman kaydettikleri aşamayı doygun nitelikte bulurlarsa değişim yapmanın

vakti gelmiş demektir (March, Simon, 1975, s. 204-205). Yukarıda verilen örnekteki değişim de bu durumu yansıtmaktadır.

İkinci tip değişiklikler ise örgüt üyelerinin güdülenmesini temsil eden koruma girdileri ile ilgisi olan ve evrimsel nitelikteki değişikliklerdir. Bunlar yavaş yavaş, farkına varılmadan oluşur ve bir anda ortaya çıkarlar. Örneğin Birleşik Devletler’ de demokratik yoğunluk ve kapsamındaki büyümenin Amerikan halkını beklentiye sokması bu türden bir değişimdir. Bu beklenti Amerikan halkında bugünkü demokratik yapılanmayı yavaş yavaş etkileyerek sağlamıştır (Katz, Kahn, 1977, s. 505).

Birinci tip değişimde baz alınan nokta doyumlu iken ikinci tip değişimde amaçlar baz alınmaktadır. İkinci tip değişimde örgütün amacına yönelik ve toptan bir değişim söz konusudur (March, Simon, 1975, s. 216-219). Öyle ki verilen örnekte Amerika’nın amacı bir değişimden etkilenecek başka bir yöne kaymış ve toptan bir değişim gerçekleşmiştir.

Değişim yapma zamanının başka bir açıdan belirleyicisi de grubun gelişim sürecinin neresinde bulunduğudır. Her grubun geçirdiği bir gelişim süreci vardır. Bu süreç içerisinde zaman zaman farklı modeller temel alınmalıdır.

Grupların gelişim süreçlerini dört aşamada ele alabiliriz. İlk aşamalarında yeni oluştukları için grupların motivasyon düzeyi oldukça yüksektir. Öğrenme isteği fazla olan bu gruba düşük destekleyici, yüksek yönlendirici yönetim politikası uygulanmalıdır. Yönlendirici politika uygulanma gereği, grubun iş konusunda bilgilerinin az olmasından kaynaklanır. Bu aşamayı atlatan gruba ikinci aşamada “koçluk edici” yaklaşım uygulanmalıdır. Bu aşamada yüksek yönlendirici ve destekleyici yönetim politikası uygulanır. Çünkü bu aşamadaki gruplar yavaş yavaş öğrenmeye başlamışlardır. Ancak bilgileri yeterli değildir. Bu nedenle işin üstesinden gelememe hissi ve güvensizlik yaşarlar. Bu durum çalışanlarda tereddüt yaratır, çelişkili düşüncelere sahip olmalarına ve tatminsizlik duygusuna kapılmalarına neden olur. Üçüncü aşamada yüksek destekleyici ve düşük yönlendirici yönetim politikası uygulanır. Çünkü bu aşama güvensizlik ve uzlaşmazlıkların çözülmeye başladığı aşamadır. Dördüncü aşama olan son aşamaya gelen gruplarda ise uyumlu çalışabilen, çözümü keşfeden gruba ulaşılmıştır. Bunlara da düşük destekleyici ve düşük yönlendirici yaklaşım uygulanır. Artık bu aşamada delege etme ön plandadır (Blanchard, Carew, Parisi-Carew, 1990, s. 65-73).

DİNAMİK (ÇOK BOYUTLU) LİDERLİK II
(DÖRT LİDERLİK YAKLAŞIMI)



Şekil 2.5. Dört Liderlik Yaklaşımı

(Kaynak: BLANCHARD, CAREW, PARİSİ-CAREW, 1990, s. 70)

Yenilik yapma zamanı geldiğinde karar verilip uygulamaya geçildikten sonra bir o kadar önemli bir aşama da sonucun ölçülmesidir. Yapılan yeniliklerin ölçülebilir olması gerekmektedir. Örgütte yapılan yeniliklerin sonuçlarının etkileri ölçülmeli ve rakamsal sonuçlara göre bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu, yapılan yeniliğin katkısının olup olmadığını; varsa ne kadar olduğunu görüp daha sonraki aşamalara karar verilmesi için zorunlu bir gerekliliktir (Gerber, 1997, s. 128-130).

Yapılan yeniliklerin olumlu sonuçlar sağladığının basit temel ölçütleri olarak ise örgütte büyüme, problem çözebilme, yenilik yaratabilme v.b. gelişmeler sayılabilir (Hicks, 1987, s. 277).

3. KAMU SEKTÖRÜ VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE KARŞILARŞTIRMALI ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma için hazırlanan anket yetmiş iki kamu sektörü çalışanı ve yetmiş sekiz özel sektör çalışanı olmak üzere toplam yüz elli çalışana uygulanmıştır.

Tablo 3.1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yaş	Özel	Kamu	Alınan Ücret	Özel	Kamu
17-25	% 39,7	% 2,8	200-500 YTL arası	%48,7	% 1,4
26-35	% 46,2	% 26,4	501- 750 YTL arası	% 20,5	%29,2
36 ve yukarısı	% 14,1	% 70,8	751-1000 YTL arası	% 14,1	%58,3
TOPLAM	% 100	% 100	1000 YTL üzeri	% 16,7	%11,1
			TOPLAM	% 100	% 100
Medeni Durum	Özel	Kamu	Cinsiyet	Özel	Kamu
Evli	% 43,6	% 83,3	Kadın	% 57,7	% 55,6
Bekar veya Dul	% 56,4	% 16,7	Erkek	% 42,3	% 44,4
TOPLAM	% 100	% 100	TOPLAM	% 100	% 100
Eğitim Durumu	Özel	Kamu	Kurumda/Firmada Çalışma Süresi	Özel	Kamu
Okur-yazar	% 2,6		0-1 yıl arası	% 48,7	%2,8
İlk veya orta okul mezunu	% 10,3		2-5 yıl arası	% 25,6	% 11,1
Lise mezunu	% 34,6	% 15, 3	6-9 yıl arası	% 17,9	% 19,4
Yüksekokul, fakülte veya lisans üstü öğrenim görmüş kişiler	% 52,6	% 84,7	10 yıl ve üzeri süredir	% 7,7	%66,7
TOPLAM	% 100	% 100	TOPLAM	% 100	% 100

Özel sektör çalışanlarından 17-25 yaş arasında olanlar % 39,7, 26-35 yaş arasında olanlar % 46,2, 36 yaş yukarısı olanlar ise % 14,1'dir. Kamu sektörü çalışanlarından 17-25 yaş

arasında olanlar % 2,8, 26-35 yaş arasında olanlar % 26,4, 36 yaş yukarısı olanlar ise % 70,8'dir.

Kamu sektöründe çalışanların sürekli olması nedeni ile çalışanlar işlerinden emekli olana dek aynı kurumda çalışmaktadırlar. Özel sektörde ise çalışanların sıklıkla değişmesi sonucu yeni çalışanların alımında genç olanların tercih edilmesi nedeni ile bu sektör çalışanlarının yaş ortalaması daha düşüktür. Diğer bir ifade ile kamu sektöründeki çalışanların sabitliği nedeni ile buradakilerin yaş ortalaması yüksek iken özel sektör çalışanlarının değişkenliği nedeni ile bu sektör çalışanlarının yaş ortalamasının daha düşük olduğu söylenebilir.

Özel sektör, çalışanlarının genç olması nedeni ile motivasyon konusunda daha avantajlı olduğu söylenebilir. Çünkü genç çalışanlar kariyerlerinin ve iş yaşamlarının henüz başlarında olduklarından dolayı kendilerini daha çok geliştirmek isteyecekler ve daha fazla beklentileri olacaktır.

Özel sektörde çalışanların % 57,7'si kadın, % 42,3'ü erkektir. Kamu sektöründe çalışanların ise % 55,6'sı kadın, % 44,4'ü erkektir.

Özel sektör çalışanlarının % 43,6'sı evli, % 56,4'ü bekar veya duldur. Kamu sektörü çalışanlarının ise % 83,3 evli, % 16,7'si bekar veya duldur.

Kamu sektörü çalışanlarının yaş ortalaması yüksek olduğu için bu gruptakilerin çoğu evlidir. Ancak özel sektör çalışanlarının küçümsenmeyecek bir kısmı 17-25 yaş arasında, yani henüz evlenme çağına gelmemişlerden oluşmaktadır. Bu nedenle kamu sektörü çalışanlarında evlilerin sayısı özel sektörünkünden daha fazladır.

Özel sektör çalışanlarının % 2,6'sı okur-yazar, % 10,3'ü ilk veya orta okul mezunu, % 34,6'sı lise mezunu, % 52,6'sı yüksekokul, fakülte veya lisans üstü öğrenim görmüş kişilerdir. Kamu sektörü çalışanlarının ise % 15,3'ü lise mezunu, 84,7'si yüksekokul, fakülte veya lisans üstü öğrenim görmüş kişilerdir.

Kamu sektörü çalışanları önceden belirlenmiş eğitim şartlarını sağlayanlar içerisinde sınava tabi tutularak işe alınmaktadırlar. Özel sektörde ise böyle bir ön şartın bulunmaması nedeni ile çalışanlarının eğitim düzeyi kamu sektörü çalışanlarınınkinden daha düşüktür.

Aradaki farkta araştırma için seçilen kamu kurumlarında kurumun asli görevini yerine getiren çalışanların belli bir eğitim seviyesine sahip olması gerekmesinin de etkisi vardır.

Özel sektör çalışanlarının % 48,7'si 200-500 YTL arası, % 20,5'i 501- 750 YTL arası, % 14,1'i 751-1000 YTL arası, % 16,7'si 1000 YTL üzeri ücret almaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının ise % 1,4'ü 200-500 YTL arası, % 29,2'si 501- 750 YTL arası, % 58,3'ü 751-1000 YTL arası, % 11,1'i 1000 YTL üzeri ücret almaktadır.

Kamu sektörü çalışanları iş değiştirmeden sürekli ilerledikleri için ücretleri artmakta iken özel sektörde durum böyle değildir. İşsizlik dolayısıyla düşük ücrete çalışmaya razı geniş bir kitlenin bulunması nedeni ile işletmelerde işgücü devri yoğun olmakta ve her seferinde daha düşük ücrete çalışacak bireyler kolaylıkla bulunabilmektedir.

Sektörler arasındaki ücret farkının bir başka nedeni de kamu sektöründe çalışanların daha eğitilmiş, daha nitelikli olmasıdır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlar diğerlerine göre daha fazla ücret almaktadır.

Özel sektör çalışanlarının % 48,7'si 0-1 yıl arası, % 25,6'sı 2-5 yıl arası, % 17,9'u 6-9 yıl arası ve % 7,7'si 10 yıl ve üzeri süredir buldukları firmada çalışmaktadır. Kamu sektöründe çalışanların ise % 2,8'i 0-1 yıl arası, % 11,1'i 2-5 yıl arası, % 19,4'ü 6-9 yıl arası ve % 66,7'si 10 yıl ve üzeri süredir buldukları kurumda çalışmaktadır.

İşgücü sirkülasyonunun fazla olmaması nedeni ile kamu sektöründe çalışanlar daha uzun süreli çalışmaktadır. Kamu sektöründe iş güvenliğinin bulunması da bu noktada bir gerekçe olarak gösterilebilir.

3.2. Sektörlerin Motivasyon Önceliklerinin Sıralaması

Tablo 3.2. Özel Sektör Çalışanlarının Motivasyon Önceliklerinin Sıralaması

Kriterler	Özel Sektör (n)	Özel Sektör (%)
Yeterli Ücret	32	42,3
İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik	11	14,1
Yeniliklere Açıklık ve Kararlara Katılım	6	7,7
Yöneticilerin Davranışları	5	6,4
Terfi Olanaklarının Yeterliliği	5	6,4
Sorumluluk Üstlenme ve Yetki Alma	5	6,4
Anlamlı Bir İş Yapma	4	5,1
İş Yerindeki Olumlu Sosyal İlişkiler	4	5,1
Fiziksel Çalışma Ortamı	4	5,1
Yaratıcılığını Sergileme Fırsatı ve Hizmet İçi Eğitim	2	3,8
TOPLAM	78	100

Tablo 3.3. Kamu Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Önceliklerinin Sıralaması

Kriterler	Kamu Sektörü (n)	Kamu Sektörü (%)
Yeterli Ücret	37	51,4
Anlamlı Bir İş Yapma	13	19,4
İş Güvenliği ve Sosyal Güvenlik	5	6,9
Yöneticilerin Davranışları	3	4,2
Terfi Olanaklarının Yeterliliği	3	4,2
Fiziksel Çalışma Ortamı	3	4,2
Yaratıcılığını Sergileme Fırsatı ve Hizmet İçi Eğitim	3	4,2
İş Yerindeki Olumlu Sosyal İlişkiler	2	2,8
Sorumluluk Üstlenme ve Yetki Alma	2	2,8
Yeniliklere Açıklık ve Kararlara Katılım	1	1,4
TOPLAM	72	100

Özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının birinci sırada önemsedikleri kriterler baz alınarak sektörlere göre çalışanların motivasyon öncelikleri saptanarak sıralama yapılmıştır.

Ülkenin ekonomik şartları nedeni ile her iki sektörde de “ücret” öncelik sırasında ilk sırada yer almaktadır. Özel sektörde –özellikle de içinde bulunulan işsizlik döneminde- iş güvenliği bulunmadığından; sigortasız çalışmaya razı birçok kişinin mevcudiyeti sonucu sağlanan sosyal güvenlik olanaklarının azalmasından ötürü “güvenlik” kriteri ikinci sırada önemsenmektedir. Diğer faktörlere çok yakın oranda bulunmakla birlikte üçüncü sırada “yeniliklere açıklık ve kararlara katılma” gelmektedir. Yeniliklere açıklıkla ilgili bu kriterin özel sektörde ilk sıralarda önemsenmekte iken kamu sektöründe en alt sırada önemsenmesinin altında özel sektörde rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dış yeniliklerin izlenmesinin daha zorunlu ihtiyaç olması yatmaktadır. Öyle ki özel sektörde rakip firmalar değişimleri izleyerek sürekli kendilerini geliştirirken bunun karşısında hareketsiz kalmak örgütün geride

kalmasına ve zamanla çökmesine neden olacaktır. Kamu sektöründe verilen hizmetlere ilişkin ise böylesi bir rekabet ortamı bulunmamaktadır.

Kamu sektöründe ise ikinci sırada “anamlı bir iş yapma”, üçüncü sırada da “güvenlik” kriteri bulunmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının işlerini anlamlı bulmamaları önceden belirlenmiş olan, uzun süreli olarak yaptıkları işleri tekdüze bulmaları, bu nedenle de yaptıkları işten memnun olmamalarından kaynaklanabilir. Özel sektörde ise bu kriter beşinci sırada önemsenmektedir. Kamu sektöründe iş güvenliği ve sosyal güvenlik şartlarının sağlanmasına rağmen çalışanların “güvenlik” kriterini üçüncü sırada önemsemesinin nedeni olarak da kamu yönetiminde yeniden yapılanmaya ilişkin bazı söylemlerin ortaya çıkması nedeni ile çalışanların kendilerini güvende hissetmemeye başlamalarından kaynaklanmakta olduğu düşünülmektedir.

Her iki sektörde de “yönetici davranışları” ve “terfi olanaklarının yeterliliği” dördüncü sırada, “iş yerindeki olumlu sosyal ilişkiler” beşinci sırada yer almaktadır. Farklı olarak “fiziksel çalışma ortamı” kamu sektöründe dördüncü, özel sektörde beşinci sırada; “sorumluluk üstlenme ve yetki alma” özel sektörde dördüncü, kamu sektöründe beşinci sırada; “yaratıcılığını sergileme fırsatı ve hizmet içi eğitim” kamu sektöründe dördüncü sırada yer almaktadır. Bu kriterlerin sıralamalarında sektörler arası birer sıra farklı öncelikler bulunmakla birlikte oransal olarak incelendiğinde çok büyük ayrıklıkların mevcut olmadığı görülmektedir.

Sıralamanın yapıldığı bu bölümde dikkat edilmesi gereken bir nokta da özel sektörde kriterlerin kamu sektörüne göre daha homojen dağılmış olmasıdır. Örneğin kamu sektörü çalışanları önceliklerini sıralarken “yeterli ücret” kriterini daha yüksek bir oranla önemsemekte iken “Aldığım ücreti yeterli buluyorum” ifadesine de gene yüksek bir oranla katılmaktadırlar. Diğer bir ifade ile kamu sektörü çalışanları aldıkları ücreti daha yeterli bulmakla birlikte gene bu kriteri daha fazla önemsemektedirler. Bunda özel sektörde kamu sektörüne göre kriterlerin önemsenmesindeki homojen dağılımın etkisi bulunmaktadır. Aslında iki sektörde de “yeterli ücret” kriteri yüksek oranda önemsenmektedir. Aradaki oransal fark ise diğer kriterlere dağılımdan etkilenmiştir.

Görüldüğü üzere “ücret”, “güvenlik” gibi gereksinimler öncelikli tutulmaktadır. Maslow’un teorisi düşünülecek olursa bu ihtiyaçlar öncelikli giderilmesi gereken ihtiyaçlar içerisinde yer almaktadır. Diğer bir ifade ile Türkiye ihtiyaçlar hiyerarşisinde henüz ilk

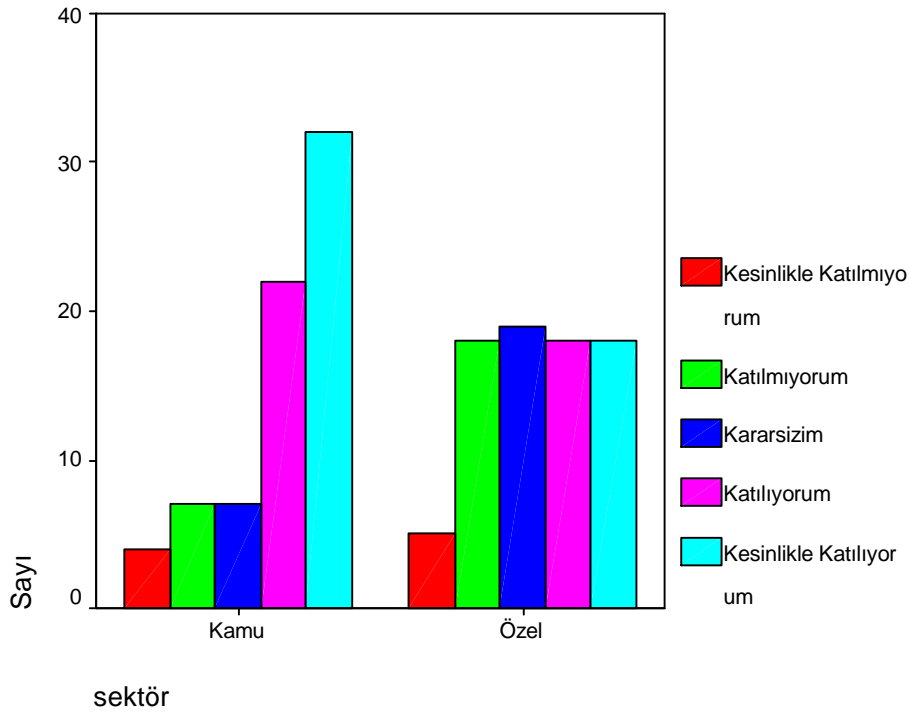
basamaklarda yer almaktadır. Bu ihtiyaçların ilk sıralarda önemszenmesi Türkiye'nin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik şartlar, işsizlik gibi koşullardan kaynaklanmaktadır. İş yerindeki ilişkilere, kendini gerçekleştirilmeye yönelik kriterler ise daha sonraki sıralarda yer almaktadır. Bunlarda Maslow'un teorisine birebir uyan bir hiyerarşi bulunmamaktadır. Belli kriterler özel sektörde daha öncelikli tutulmakta bazıları ise kamu sektöründe öncelikli tutulmaktadır. Bu noktadaki açmaza Maslow'un teorisine katkıları ile yeni bir teori ortaya atan Adelfer'in ERG Teorisi yanıt vermektedir. Buna göre gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeksizin ortaya çıkar. Aynı zamanda birden fazla gereksinim grubu birey için güdüleyici, motive edici olabilir. Çalışanların yaptığı sıralama da bunu destekler niteliktedir.

3.3. Motivasyon Kategorilerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Aşağıda özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen kategorilere ilişkin bulgular her sektöre ilişkin katılım oranları verilerek yorumlanmıştır. Bu oran belirlenirken deneklerin "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" ifadelerine katılım oranlarının toplamı alınmıştır.

Önermelere ilişkin değerlendirme yapılırken anlamca olumsuz olan "İşimi kaybetme endişesi taşıyorum" ve "İş ortamında kendimi gereğinden fazla stresli hissederim" ifadeleri istatistik programında ters çevrilerek diğer ifadelerle uyumlulaştırılmıştır.

3.3.1. Ücrete İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



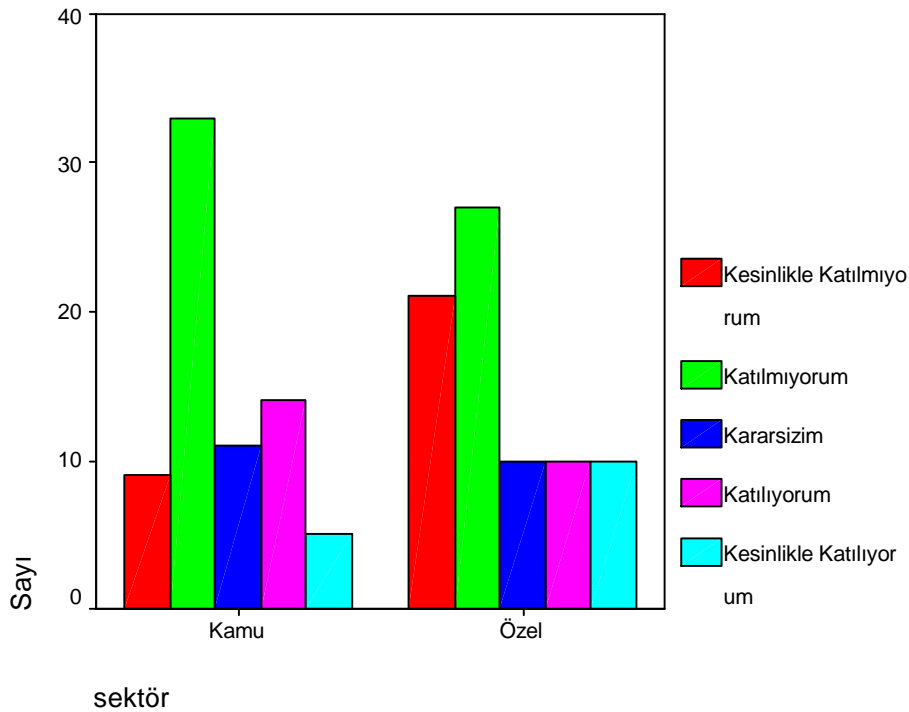
Şekil 3.1. Aldığım Ücreti Yeterli Buluyorum

Özel sektör çalışanlarının % 46,2'si “Aldığım ücreti yeterli buluyorum” ifadesine katılmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının ise % 75'i bu ifadeye katılmaktadır. Akıllı'nın kamu sektöründe yaptığı bir çalışmada çalışanların % 80'i aldıkları ücreti yetersiz bulduğunu ifade etmiştir (Akıllı, 1999, s. 88). Dolayısıyla yapılan çalışmadaki kamu sektörü katılım oranı ile bu çalışmadaki katılım oranları bu noktada birbirlerinden farklı sonuç vermişlerdir. Bu farklılıkta Akıllı'nın yaptığı çalışmanın Türkiye'nin yaşadığı ekonomik kriz öncesi yapılmış olması dolayısıyla beklentideki farklılığın etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Kamu sektöründekilerin aldıkları ücreti daha yeterli bulmasının bu anlamdaki beklentilerinin daha düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özel sektör çalışanları ise genelde oldukça düşük ücret alıyor olmalarına rağmen gene de iyi derecede yeterli bulmaktadırlar. Beklentilerin genel olarak bu denli düşük olmasında ülkedeki ekonomik şartların ve genel ücretlerin düşük olmasının, ayrıca işsizliğin de yaygın olmasının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Kamu sektörü çalışanlarının ifadeye katılımının daha yüksek olmasında daha fazla ücret almalarının etkisi bulunabilir. Akıncı'nın yaptığı bir çalışmada da alınan ücretle yeterlilik düzeyi arasında bu anlamda bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Akıncı, 2001, s. 117). Kamu sektöründe ücretlerin fazla olmasında seçilen grubun eğitim düzeyinin, çalışma süresinin özel sektördekilere oranla daha fazla olmasının etkisi bulunmaktadır.

3.3.2. Güvenliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

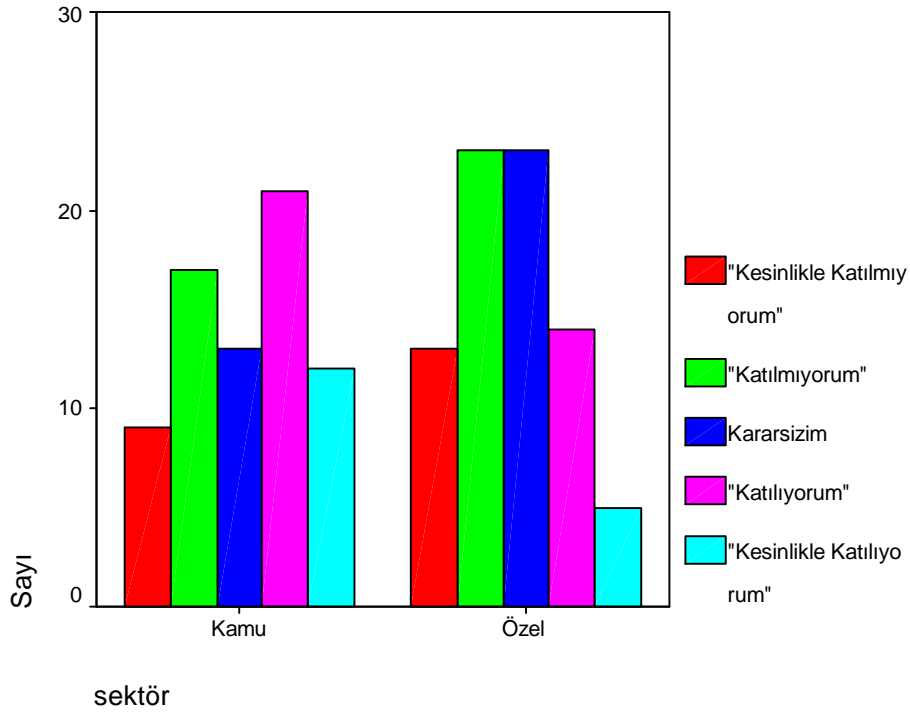


Şekil 3.2. Çalıştığım Kurumun/Firmanın Sağladığı Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenlik Olanaklarını Yeterli Buluyorum

Özel sektör çalışanlarının % 25,6'sı "Çalıştığım kurumun/firmanın sağladığı emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenlik olanaklarını yeterli buluyorum" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 26,3'ü bu ifadeye katılmıştır.

Her iki sektörde de birbirine yakın oranda katılım söz konusudur. Özel sektörde işsizlik oranının yüksek olması nedeni ile işletmelerin sağladığı sosyal güvenlik olanaklarında bir azalma meydana gelmiş olması, sigortasız işçi çalıştırma vb. olumsuzlukların yaygınlaşması ve iş güvenliğinin azalmış olması söz konusudur. Kamu sektöründe ise sosyal güvenlik şartlarının daha iyi sağlanmasına rağmen çalışanların bu ifadeye katılımının nedeni gündeme

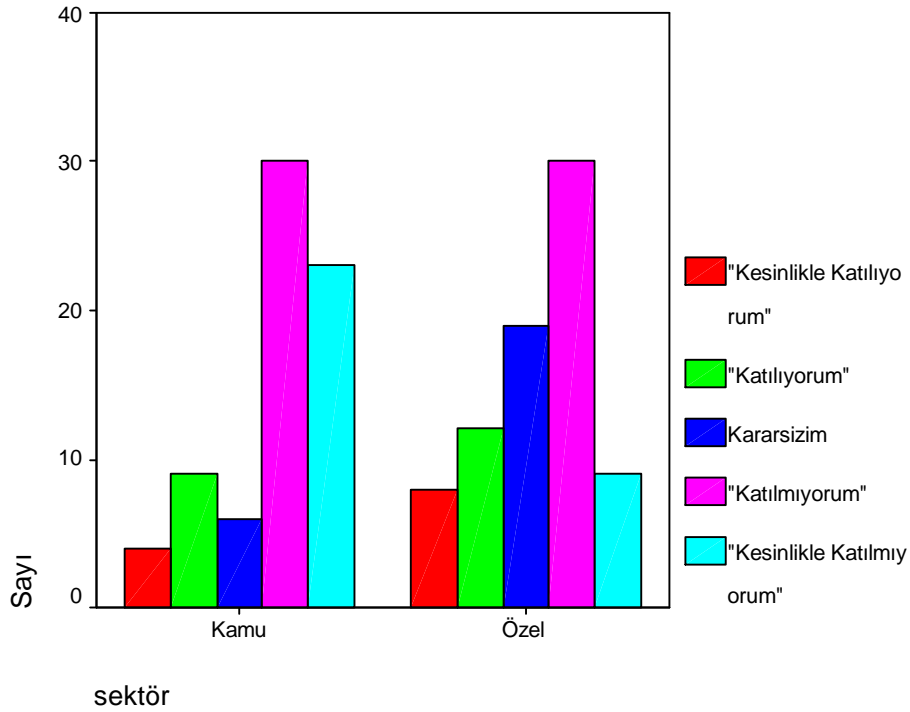
gelen söylemlerden etkilenerek çalışanların kendilerini güvende hissetmemeye başlamaları, iş güvenliğine ilişkin kuşkuların da emekli olabilme gibi sosyal güvenlik kaygılarını beraberinde getirmesinden kaynaklanmaktadır.



Şekil 3.3. İşten Ayrılmam ya da Çıkarılmam Durumunda Kolayca Yeni Bir İş Bulabilirim

Özel sektör çalışanlarının % 24,1'i "İşten ayrılmam ya da çıkarılmam durumunda kolayca yeni bir iş bulabilirim" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 45,9'u katılmaktadır.

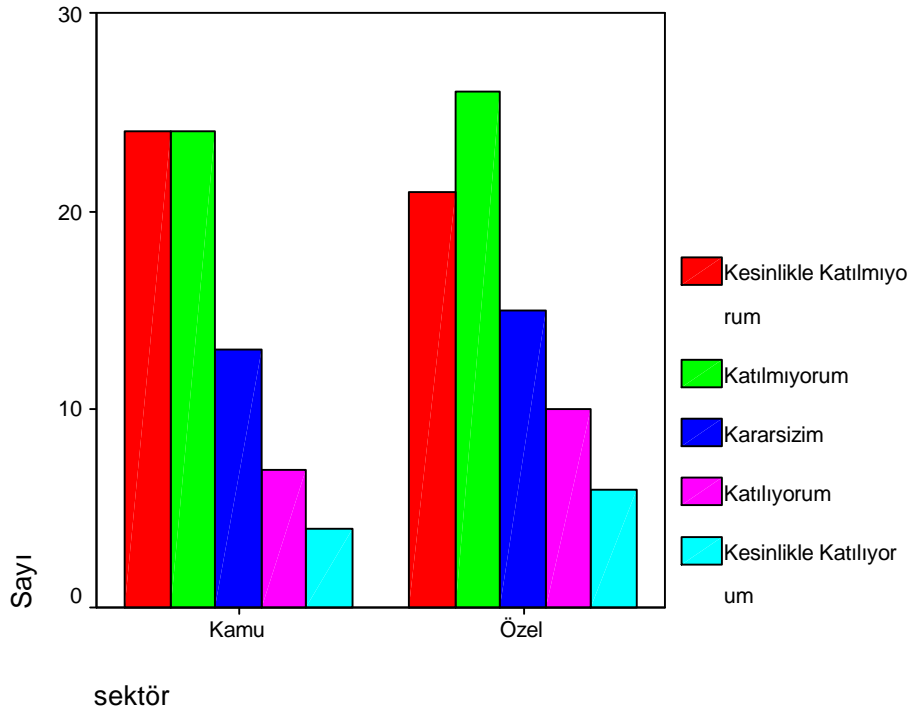
Kamu sektörü çalışanlarının eğitim düzeyi daha yüksek olması nedeni ile ilgili kurumdan çıkmaları halinde başka bir kurum, kuruluş veya firmaya başvurduklarında iş bulabileceklerini düşünüyor olabilirler. Özel sektör çalışanları ise daha eğitimsizdirler ve işsizlik nedeni ile yeni bir iş bulmakta zorlanacaklarını düşünmektedirler.



Şekil 3.4. İşimi Kaybetme Endişesi Taşıyorum

Özel sektör çalışanlarının % 50'si "İşimi kaybetme endişesi taşıyorum" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 73,6'sı bu ifadeye katılmaktadır.

Ülkede olumsuz ekonomik şartların ve işsizliğin yüksek olması nedeni ile her iki sektörde de oran yüksektir. Ancak ilginç olanı bu oranın iş güvenliğinin bulunduğu kamu sektöründe çok daha yüksek oluşudur. Bunun nedeni yukarıda da ifade edildiği gibi çalışanların, izlenmesi görüşülen yeni politikalara ilişkin söylentilere istinaden duydukları kaygıdan kaynaklanabilir. Dolayısıyla bu önermeye kamu sektöründeki katılımın geçici olduğu, içinde bulunulan sürecin atlatılması halinde durumun düzeleceği düşünülmektedir.

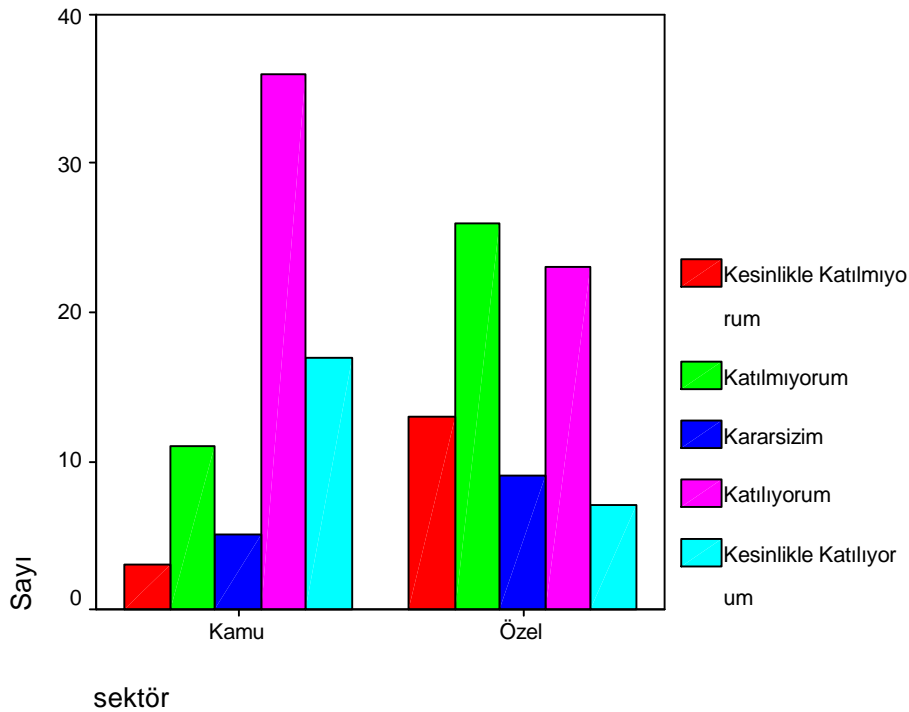


Şekil 3.5. Kendimi Bu Kuruma/Firmaya Ait Hissediyorum

Özel sektör çalışanlarının % 20,5'i “Kendimi bu kuruma/firmaya ait hissediyorum” ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 15,3’ü bu ifadeye katılmaktadır.

Özel sektör çalışanlarının ifadeye katılım oranı biraz daha yüksek olmakla birlikte yapılan “t testi”nin de gösterdiği gibi önermeye ilişkin olarak sektörler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aralarındaki farkta kamu sektörü çalışanlarının eğitim düzeylerinin daha yüksek olması, dolayısıyla belli uzmanlık alanları bulunan bu çalışanların iş yerinden çok mesleğe bağlı olmaları, bu nedenle de kendilerine daha çok güvenmelerinin etkisinin bulunduğunu söyleyebiliriz.

3.3.3. Çalışma Koşullarına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

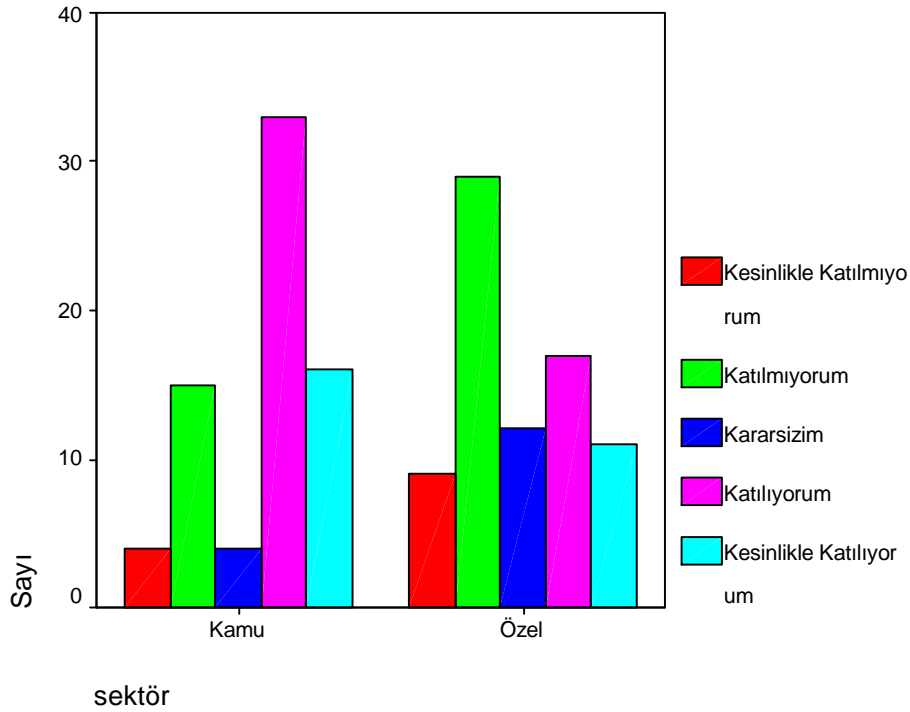


Şekil 3.6. Kullandığım Teknik Malzemeleri Yeterli Buluyorum

Özel sektör çalışanlarının % 38,5'i "Kullandığım teknik malzemeleri yeterli buluyorum" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 73,6'sı katılmaktadır. Akıllı'nın kamu sektöründe yaptığı bir çalışmada çalışanların % 63'ü işleri ile ilgili her türlü araç, gereç ve malzemenin kuruluş tarafından karşılandığına katılmaktadır. Bu katılım oranı yapılan çalışma ile oransal bir farklılığa sahip olmakla birlikte aynı doğrultuda sonuç vermiştir. Her iki çalışmada da kamu sektöründe ifadeye katılım oranı yüksektir (Akıllı, 1999, s. 79).

Katılım oranlarından kamu sektörü çalışanlarının malzeme kullanımına ilişkin beklentilerinin çok yüksek olmazken; iş yaşamına yeni başlamış ve bu nedenle öğrenmeye, kendini geliştirmeye daha çok ihtiyaç duyan genç çalışanların bulunduğu özel sektörde beklentilerin daha yüksek olduğu sonucunu da çıkarabiliriz.

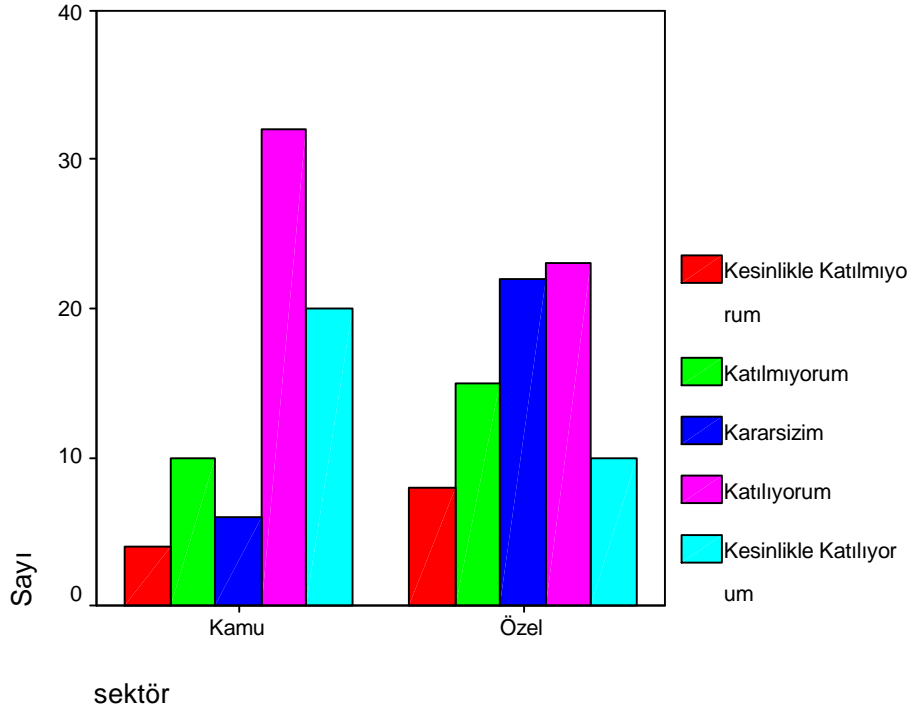
Ayrıca kamu sektörü çalışanlarının daha nitelikli ve daha uzun süredir çalışıyor olmaları nedeni ile işlerine ilişkin teknik malzemelere ulaşma şanslarının daha yüksek olması durumu da söz konusudur.



Şekil 3.7. Çalışma Ortamının Işık, Ses, Havalandırma Gibi Fiziksel Koşulları Çalışmama Olanak Verecek Kadar İyi Durumda

Özel sektör çalışanlarının % 35,9'u "Çalışma ortamımın ışık, ses, havalandırma gibi fiziksel koşulları çalışmama olanak verecek kadar iyi durumda" ifadesine katılmakta iken kamu sektörü çalışanlarının % 68'i ifadeye katılmaktadır.

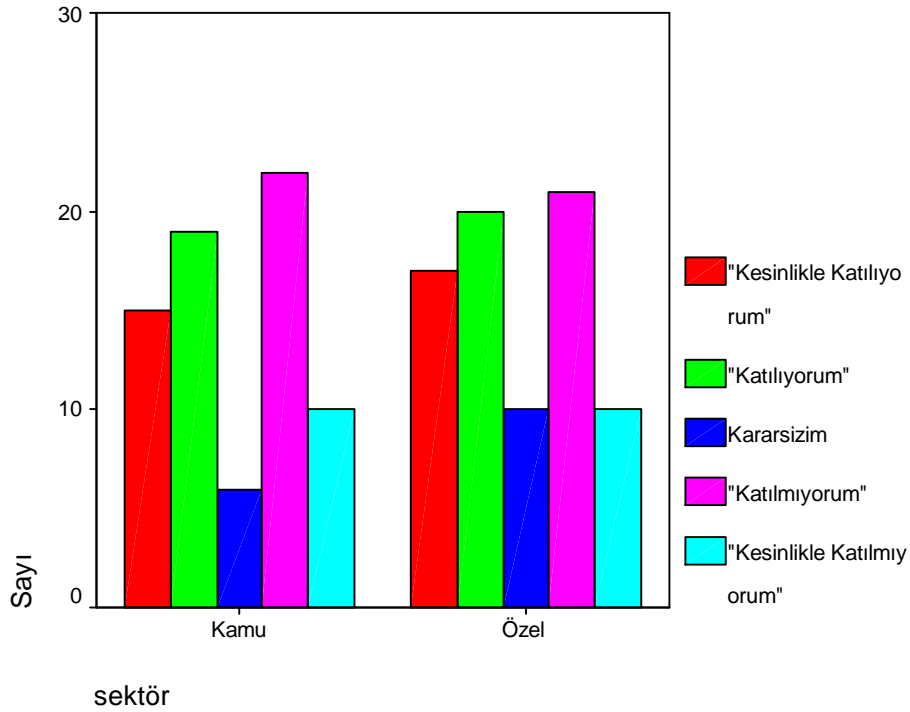
Kamu sektöründe kısıtlı kaynaklarla bu ihtiyaçlar giderilmeye çalışılırken gene de önermeye katılımın bu sektörde özel sektöre göre daha yüksek olması özel sektör çalışanlarının çalışma ortamına ilişkin beklentilerinin fazla olması ile açıklanabilir. Nitekim anketin uygulandığı özel sektör iş kollarından Türkiye çapında bu alanda birincilik alan bir iş yerindeki çalışanların anket sonuçları ayrı olarak irdelenmiştir. Şartların çok iyi düzeyde karşılanmış olmasına karşın çalışanların memnun olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu da ihtiyaçların giderilmiş olma düzeyinden ziyade beklentilerin fazla olduğunu göstermektedir. Öyle ki Ehtiyar'ın özel sektörde yaptığı bir çalışmada % 72,01 gibi bu çalışmadaki sonuçlardan oldukça farklı bir oranla çalışanlar iş yerlerindeki çalışma şartları, yer, aydınlatma, ısıtma v.b. yönlerden iş yerlerini yeterli bulmuşlardır (Ehtiyar, 1995, s. 158).



Şekil 3.8. Kurumumdaki/Firmamdaki Sosyal Aktiviteler (Yemek, İş Dışı Toplantılar, Piknik vs.) Yeterli Düzeydedir

Özel sektör çalışanlarının % 42,3'ü “Kurumumdaki/firmamdaki sosyal aktiviteler (Yemek, iş dışı toplantılar, piknik vs.) yeterli düzeydedir” ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 72,2'si bu ifadeye katılmaktadır.

Bu önermeye katılım oranı kamu sektörü çalışanlarında daha yüksektir. Diğer bir ifade ile kamu sektörü çalışanları kurumlarındaki sosyal aktiviteleri özel sektördeki nazaran daha iyi düzeyde bulmaktadır. Bunda bir önceki ifadede de belirtilmiş olan özel sektör çalışanlarının beklentilerinin etkisi bulunmaktadır. Nitekim uygulamanın yapıldığı özel sektöre ilişkin iş yerlerindeki çalışanlarla yapılan görüşmelerde birçok iş yerinde düzenli sosyal etkinliklerin varlığı saptanmıştır.

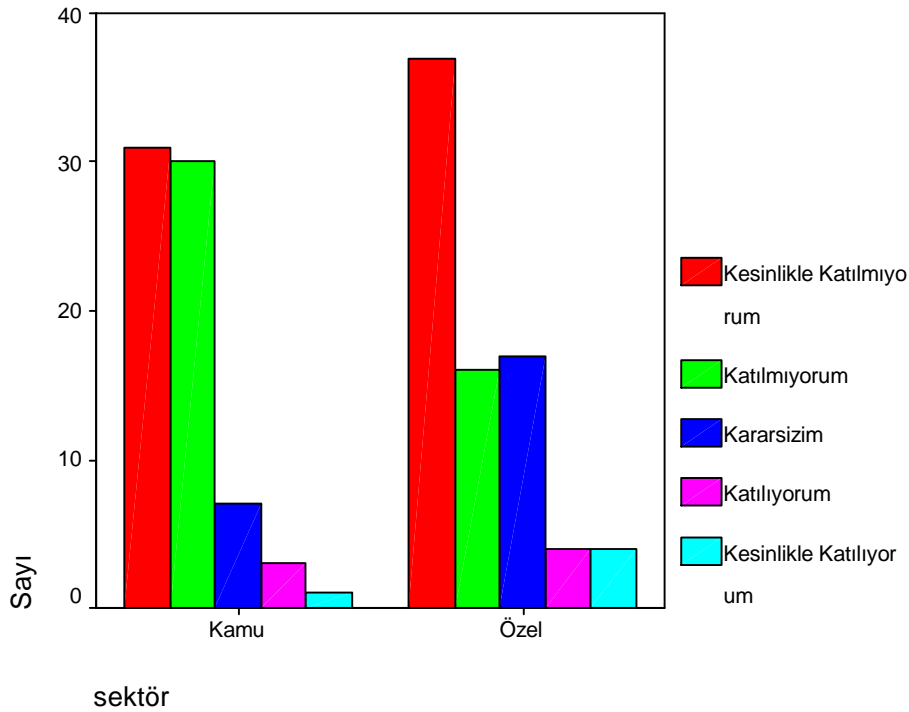


Şekil 3.9. İş Ortamında Kendimi Gereğinden Fazla Stresli Hissederim

Özel sektör çalışanlarının % 39,7'si "İş ortamında kendimi gereğinden fazla stresli hissedirim" ifadesine katılmakta, kamu sektörü çalışanlarının ise % 44,5'i bu ifadeye katılmaktadır.

Her iki sektörde de ifadeye katılım oranı birbirine oldukça yakın bulunmaktadır. Yapılan "t testi" sonucu sektörler arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmıştır.

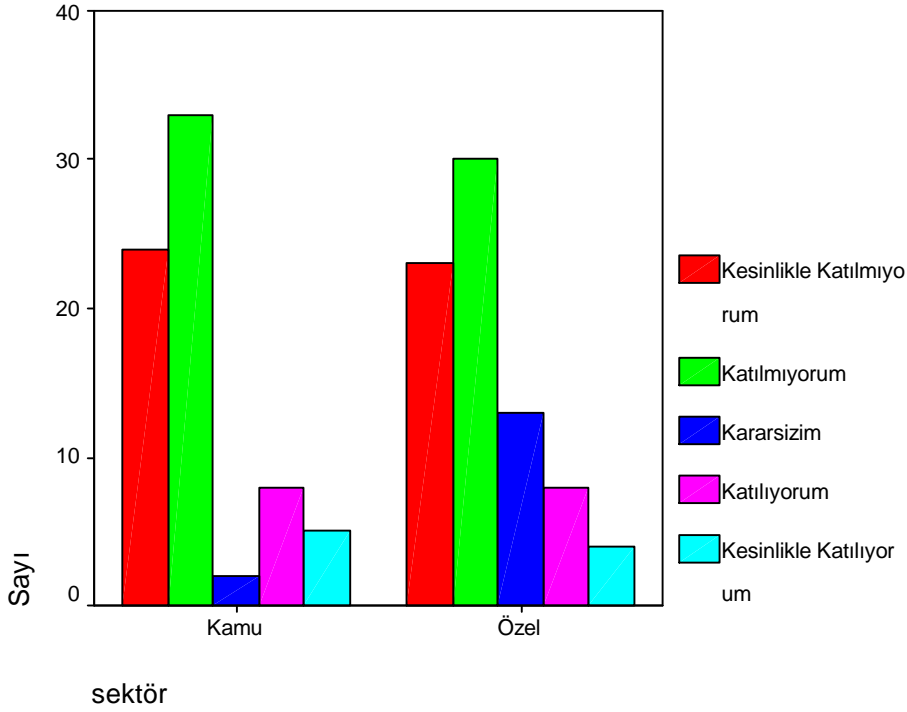
3.3.4. İş Kaynaklı Etmenlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



Şekil 3.10. İşimi Severek Yapıyorum

Özel sektör çalışanlarının % 10,2'si "İşimi severek yapıyorum" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 5,6'sı katılmaktadır.

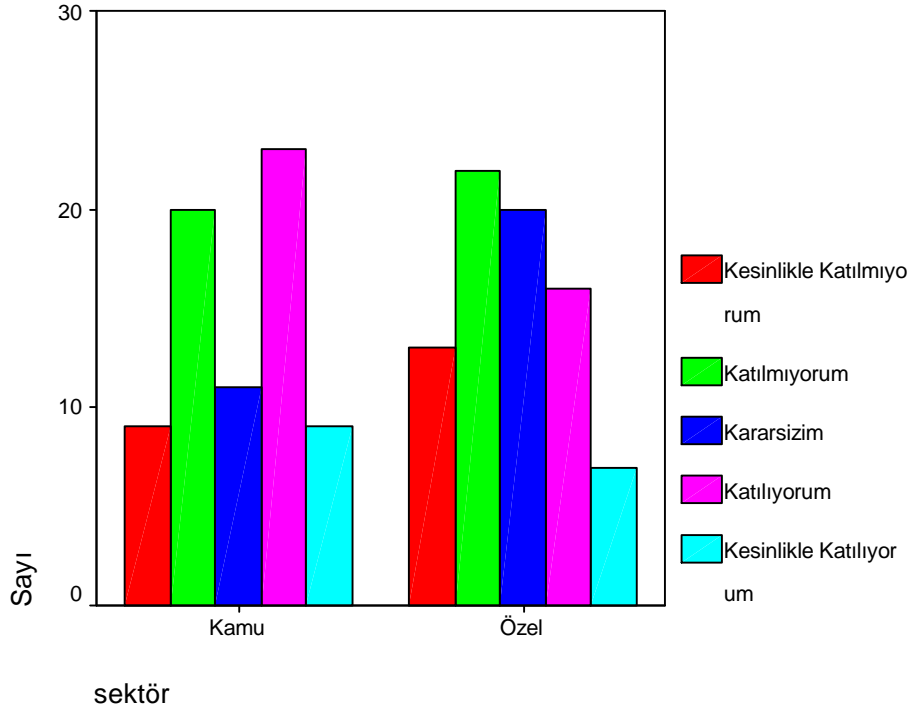
Bu oranın her iki sektörde de düşük olmasının işsizlik nedeni ile çalışanların işin niteliklerini, bilgi ve becerilerine uygun olup olmadığını, kendilerini geliştirmeye fırsat tanıyacak bir iş olup olmadığını seçme şanslarının bulunmaması; buldukları herhangi bir işte çalışmak zorunda olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kamu sektöründe katılımın daha az olması motivasyon önceliklerinin sıralandığı bölümde "Anlamli bir iş yapma" kriterini ikinci sırada önemsemeleri ile de örtüşmektedir. Dolayısıyla özel sektör çalışanları bu anlamda kamu sektörü çalışanlarına göre kendilerini daha iyi durumda görmektedirler.



Şekil 3.11. İşimi Eğitim Durumuma, Niteliğime, Bilgi ve Yeteneğime Uygun Görüyorum

Özel sektör çalışanlarının % 15,4'ü "İşimi eğitim durumuma, niteliğime, bilgi ve yeteneğime uygun görüyorum" ifadesine katılmakta iken kamu sektörü çalışanlarının % 18'i katılmaktadır.

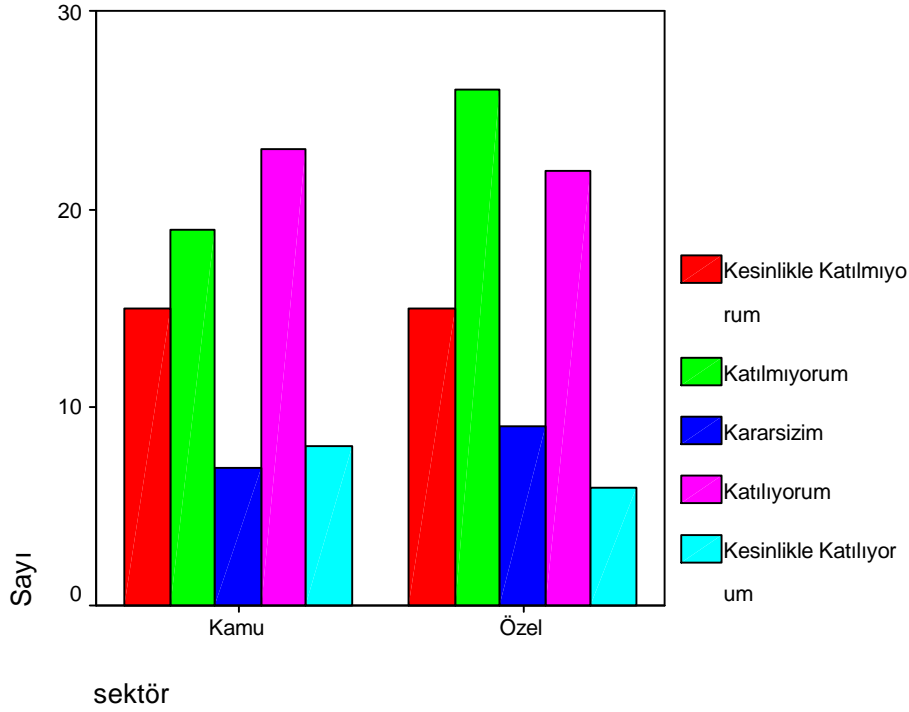
Her iki sektör çalışanları da bu önermeye düşük düzeyde katılmaktadırlar. Bu da bir önceki önermeye ilişkin verilen yanıtı gerekçeleri ile desteklemektedir. Kamu sektöründeki katılım oranı ise biraz daha yüksektir.



Şekil 3.12. Yaptığım İş Gerçek Potansiyelimi ve Kapasitemi Sergileme İmkânı Vermektedir

Özel sektör çalışanlarının % 29,5'i “Yaptığım iş gerçek potansiyelimi ve kapasitemi sergileme imkânı vermektedir” ifadesine katılmakta, kamu sektörü çalışanlarının ise % 44,4’ü katılmaktadır.

Kamu sektörü çalışanları işlerini potansiyellerini sergilemeye, nitelik ve eğitimlerine uygun yeterlilikte bulmakta; ancak işlerini severek yapmamaktadırlar. Kamu sektörü çalışanlarının “Anlamlı bir iş yapma” kriterine motivasyon öncelikleri sıralamasında üstlerde yer vermesi işlerini sevmediklerini destekler niteliktedir. Bu da kamu sektörü çalışanlarının yaptıkları işten memnun olmamakla birlikte bu anlamda yüksek beklentiler içerisine de girmediklerini göstermektedir. Özel sektör çalışanları ise iş kaynaklı faktörlere ilişkin daha yüksek beklenti içerisinde bulunmaktadırlar. Öyle ki Ehtiyar’ın özel sektörde yaptığı bir çalışmada “İşiniz beklentilerinizi karşılıyor mu?” ifadesine deneklerin % 35,07’si katılmıştır (Ehtiyar, 1995, s.147).

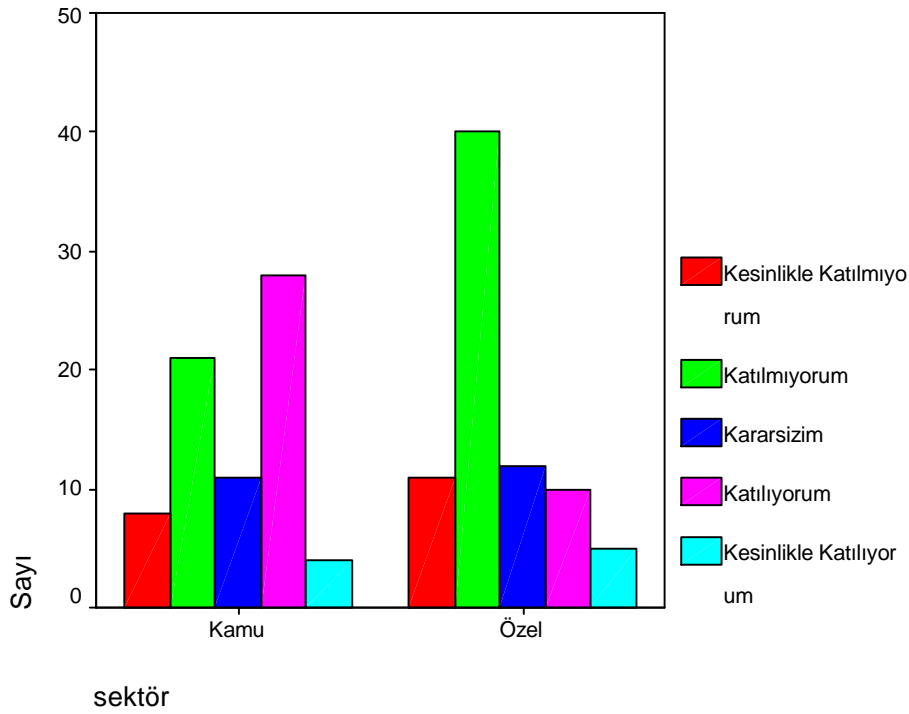


Şekil 3.13. Yaptığım İşin Önemli ve Değerli Olduğu Yönetici(ler) Tarafından Hissettirilir

Özel sektör çalışanlarının % 35,9'u "Yaptığım işin önemli ve değerli olduğu yönetici(ler) tarafından hissettirilir" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 43'ü katılmaktadır.

Bu önermeye ilişkin her iki sektörün katılım oranı birbirine yakın olmakla birlikte aralarında farkın bulunması iş kaynaklı bazı faktörlerde yöneticilerin de etkisinin olduğunu göstermektedir.

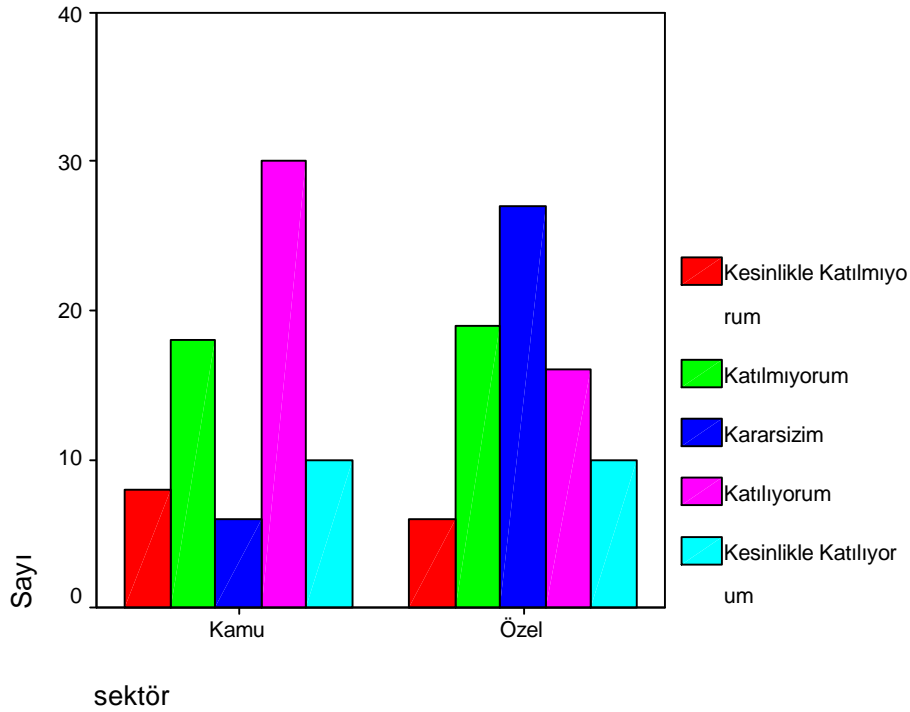
3.3.5. Ödüllendirme, Terfi Ettirme, Ceza ve Disipline İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



Şekil 3.14. Kurumumdaki/Firmamdaki Disiplin Anlayışına Göre Kurallar Çalışanların Uymak Zorunda Bırakılması Şeklinde Değil, Kurumun/Firmanın Düzenli İşleyişini Sağlamak İçin Uygulanıyor

Özel sektör çalışanlarının % 19,2'si “Kurumumdaki/firmamdaki disiplin anlayışına göre kurallar çalışanların uymak zorunda bırakılması şeklinde değil, kurumun/firmanın düzenli işleyişini sağlamak için uygulanıyor” ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 44,5'i bu ifadeye katılmaktadır.

Bu önermeye kamu sektörü çalışanlarının daha yüksek oranda katılması, kamu yöneticilerinin izledikleri yönetim politikasının çalışanlarca daha yapıcı nitelikte bulunduğunu göstermektedir.

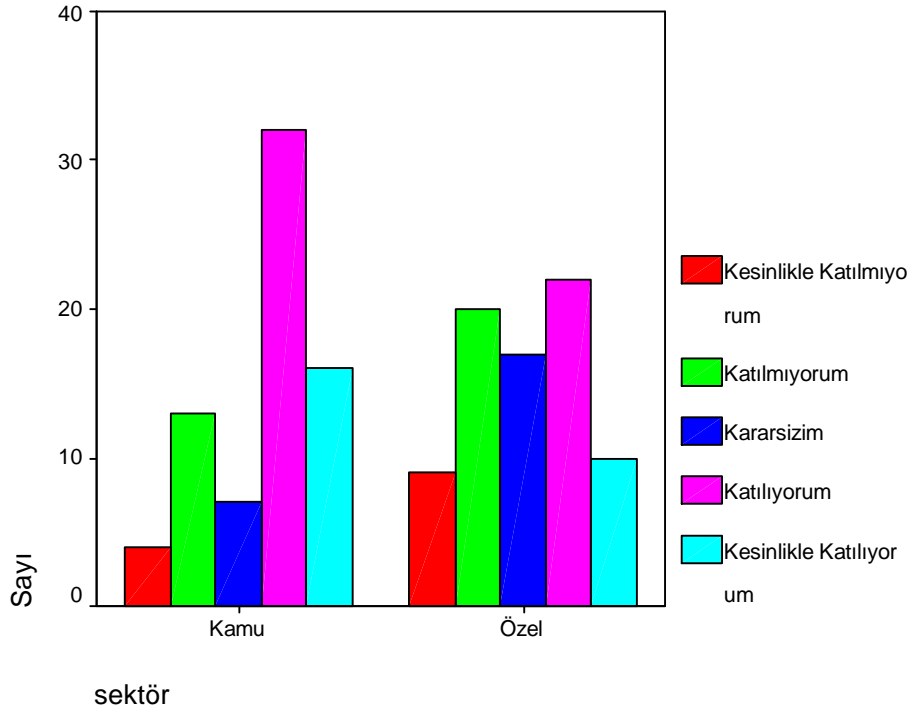


Şekil 3.15. Kurumumdaki/Firmamdaki Yükselme Olanakları (Terfi İmkanları) Yeterli Düzeydedir

Özel sektör çalışanlarının % 33,3'ü “Kurumumdaki/firmamdaki yükselme olanakları (Terfi imkanları) yeterli düzeydedir” ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 55,6'sı katılmaktadır.

Özel sektör çalışanlarının genç ve çalışma yaşamlarının başlarında bulunmaları nedeni ile yükselme talepleri daha yoğundur. Bu nedenle de özel sektör çalışanları ilerleme olanaklarını daha az yeterli bulmaktadırlar. Ayrıca kamu sektöründe ilerleme koşulları önceden belli olduğu ve işgücü sirkülasyonu yüksek olmadığı için çalışanlar zamanla ilerleyebilmektedir. Buna istinaden de kamu sektörü çalışanları ilerleme olanaklarının yeterli düzeyde olduğuna daha yüksek oranda katılmış olabilirler.

Özel sektörde yapılmış başka bir çalışmada da çalışanların sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleri ile orantılı bir şekilde terfi edilmelerine ilişkin katılım oranı % 35,82 ile bu çalışmadaki özel sektör katılım oranına oldukça yakındır (Ehtiyar, 1995, s. 150).



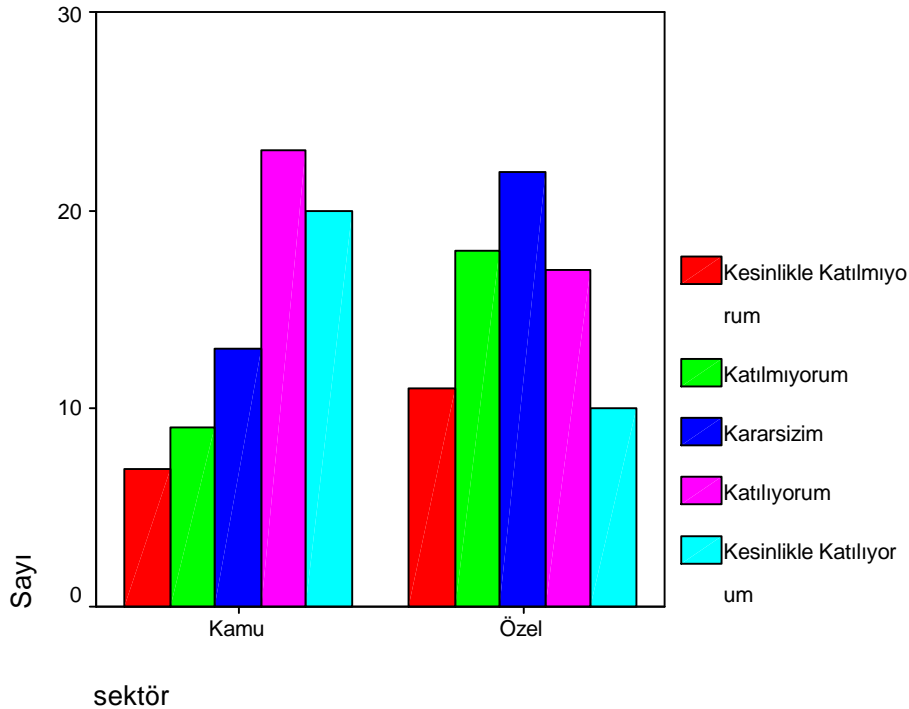
Şekil 3.16. Bir İşi Başardığım Zaman Takdir Ediliyor, Ödüllendiriliyorum

Özel sektör çalışanlarının % 41'i "Bir işi başardığım zaman takdir ediliyor, ödüllendiriliyorum" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 66,6'sı bu ifadeye katılmaktadır.

Yapılan çalışmada kamu sektöründe çalışanların daha büyük bir kısmı ifadeye katılmaktadır. Ödüllendirme politikalarının daha rahat ve yoğun uygulama alanı bulduğu özel sektörde çalışanların bu önermeye daha düşük oranda katılmaları bu alandaki beklentilerinin kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Nitekim uygulamanın yapıldığı işyerlerinde yapılan görüşmelerde başarıya, performansa göre ödüllendirme sistemlerinin bulunduğu gözlenmiştir. Kamu sektöründe ise şu aralar üzerinde çalışılmakla birlikte çalışmanın yapıldığı sırada etkin bir performansa dayalı ödüllendirme sistemi bulunmamakta idi.

Özel sektörde yapılan bir başka çalışmada da çalışanlar iş yerinde maddi olanaklar yanında iş başarısının ödüllendirilmesi gibi manevi ödüllerin sağlanmasına ilişkin katılım oranı % 45,90 ile bu çalışmanıninkine yakın çıkmıştır (Ehtiyar, 1995, s. 159).

3.3.6. Adil Yönetim Politikasına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



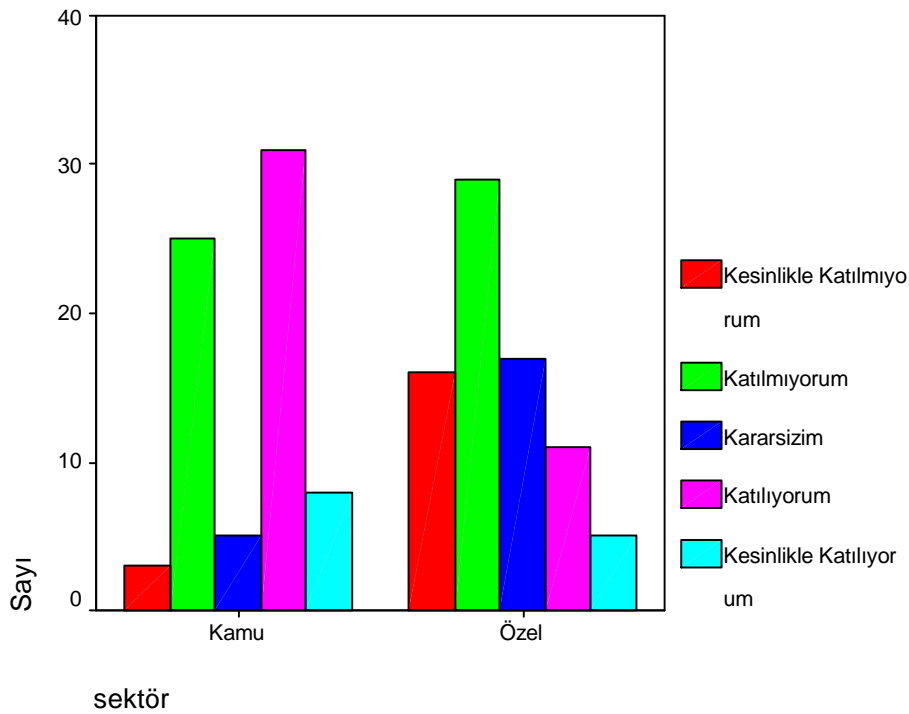
Şekil 3.17. Kurallar, İlerleme Olanakları, Disiplin Uygulamaları, Ödüller Adil Uygulanıyor

Özel sektör çalışanlarının % 34,6'sı “Kurallar, ilerleme olanakları, disiplin uygulamaları, ödüller adil uygulanıyor” ifadesine katılmakta kamu sektörü çalışanlarının ise % 59,7'si ifadeye katılmaktadır. Ehtiyar'ın özel sektörde yaptığı çalışmada çalışanların % 35,82'si yetenek ve beceriyle orantılı bir şekilde terfi ettiklerini ifade etmiştir (Ehtiyar, 1995, s. 150). Bu oran, yapılan çalışmanın katılım oranına oldukça yakındır.

Kamu sektöründe ödüller ve disiplin uygulamaları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde, ilerleme ise sınavlarla gerçekleşmektedir. Bu nedenle kamu sektöründe uygulamaların daha adil bulunduğu düşünülmektedir. Akıllı'nın kamu sektöründe yaptığı çalışmada ise çalışanların % 80'i uygulanan kuralların ayırım ve kayırmaya maruz olduğunu düşündüklerini ifade etmiştir (Akıllı, 1999, s. 88). Dolayısıyla Akıllı'nın yaptığı çalışmadaki oran ile yapılan çalışmadaki oran arasındaki farklılık, çalışmanın kamu sektöründe adil yönetim politikası izlediği görüşüne karşı görüşte bir sonuç çıkarmıştır. Bu farklılık da her ne

kadar kamu sektöründe kuralların önceden belirli olsa da yöneticilerin uygulamalarının etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

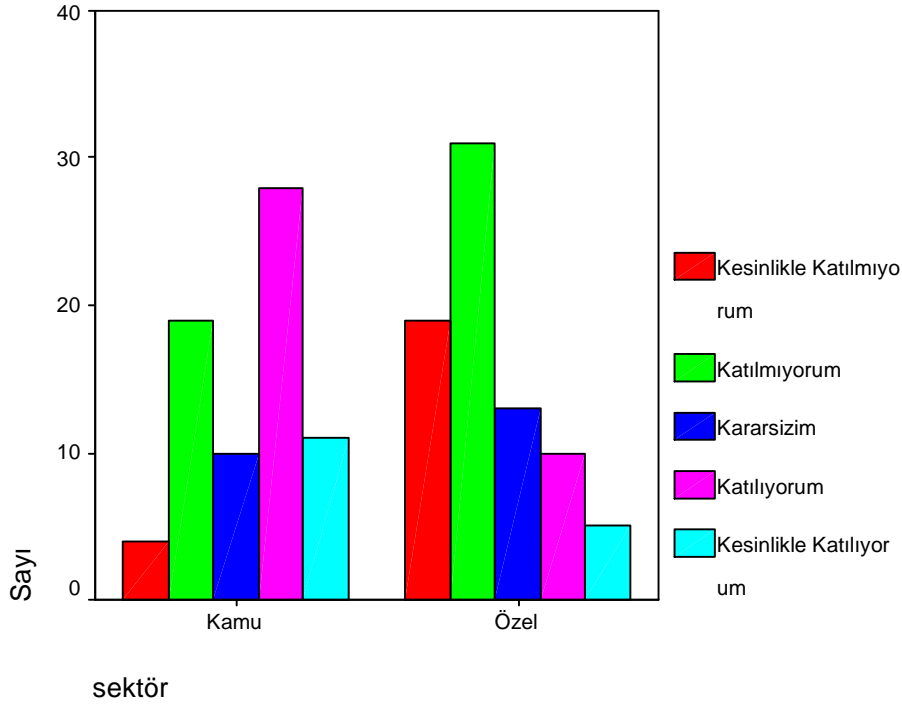
3.3.7. Hizmet İçi Eğitime İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



Şekil 3.18. İşle İlgili Eksikliklerim İçin Yeterli Hizmet İçi Eğitim Olanakları Sağlanıyor

Özel sektör çalışanlarının % 20,5'i "İşle ilgili eksikliklerim için yeterli hizmet içi eğitim olanakları sağlanıyor" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 54,2'si katılmaktadır. Ehtiyar'ın özel sektörde yaptığı çalışmada ise çalışanların % 33,96'sı sağlanan eğitim olanaklarını yeterli bulmuştur (Ehtiyar, 1995, s. 151).

Katılım oranları kamu sektörü çalışanlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına ilişkin daha memnun olduklarını göstermektedir.

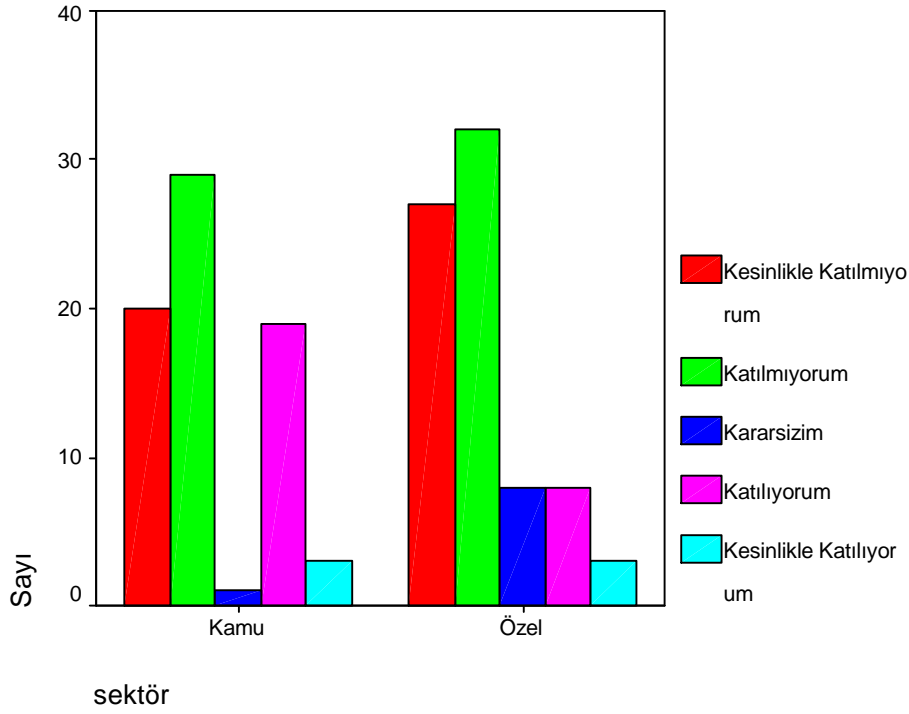


Şekil 3.19. Kurumum/Firmanın İşime İlişkin Yeterli Bilgi ve Eğitim Olanakları Sağlıyor

Özel sektör çalışanlarının % 19,2'si "Kurumum/firmanın işime ilişkin yeterli bilgi ve eğitim olanakları sağlıyor" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 54,2'si bu ifadeye katılmaktadır. Akıllı'nın kamu sektörüne ilişkin yaptığı bir çalışmada çalışanların % 16'lık gibi küçük bir dilimi kurumlarında hizmet içi eğitime önem verildiğini düşünmektedir (Akıllı, 1999, s. 83). Bu oran yapılan çalışmadaki kamu sektörü katılım oranı ile örtüşmemektedir. Bunda ilgili kurum yöneticilerinin lokal çabalarındaki farklılıkların etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu ifadeye katılım oranının da kamu sektöründe daha yüksek oluşu bir önceki ifadeye katılımı desteklemektedir. Bu da genç ve yeniliklere açık çalışanların bulunduğu özel sektörde hizmet içi eğitime ilişkin taleplerin daha yoğun olduğunu göstermektedir. Nitekim daha az süredir çalışmakta olan, dolayısıyla iş bilgileri az olan özel sektör çalışanları daha donanımlı hale gelebilmek için hizmet içi eğitime daha çok önem vermektedirler.

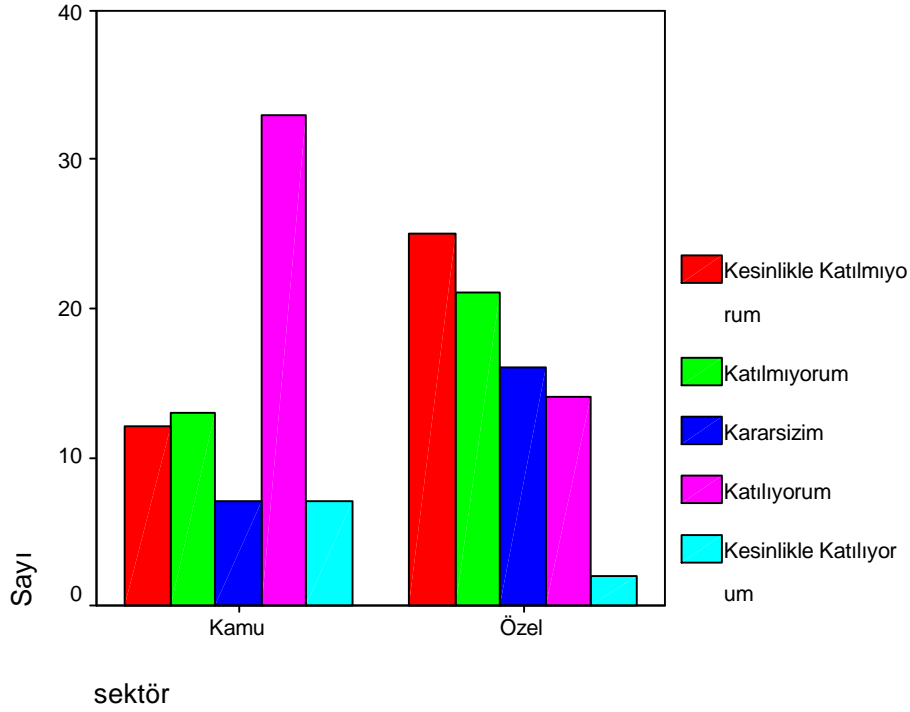
3.3.8. İletişime İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



Şekil 3.20. İsteddiğimde Rahatlıkla Bir Üst Birimime Ulaşabiliyorum

Özel sektör çalışanlarının % 14,1'i “İsteddiğimde rahatlıkla bir üst birimime ulaşabiliyorum” ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 30,6’sı katılmaktadır.

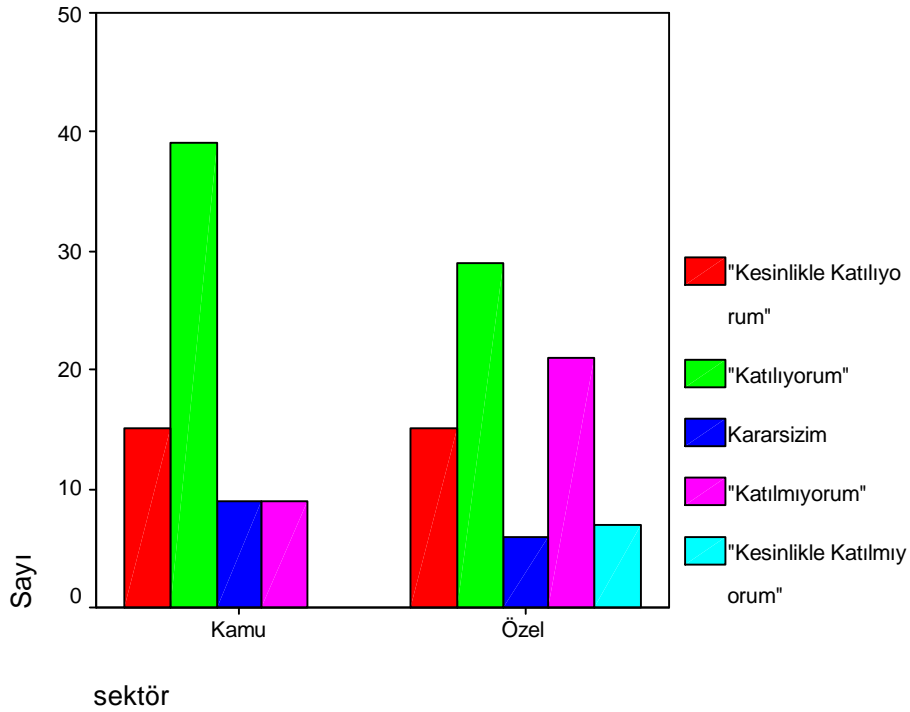
Bu önermeye ilişkin katılım oranı özel sektöre göre kamu sektöründe daha fazladır.



Şekil 3.21. Yöneticim Beni Dinleyip Her Konuda Çözüm Üretmeye Çalışır

Özel sektör çalışanlarının % 20,5'i “Yöneticim beni dinleyip her konuda çözüm üretmeye çalışır” ifadesine katılmakta iken kamu sektörü çalışanlarının % 55,5'i ifadeye katılmaktadır.

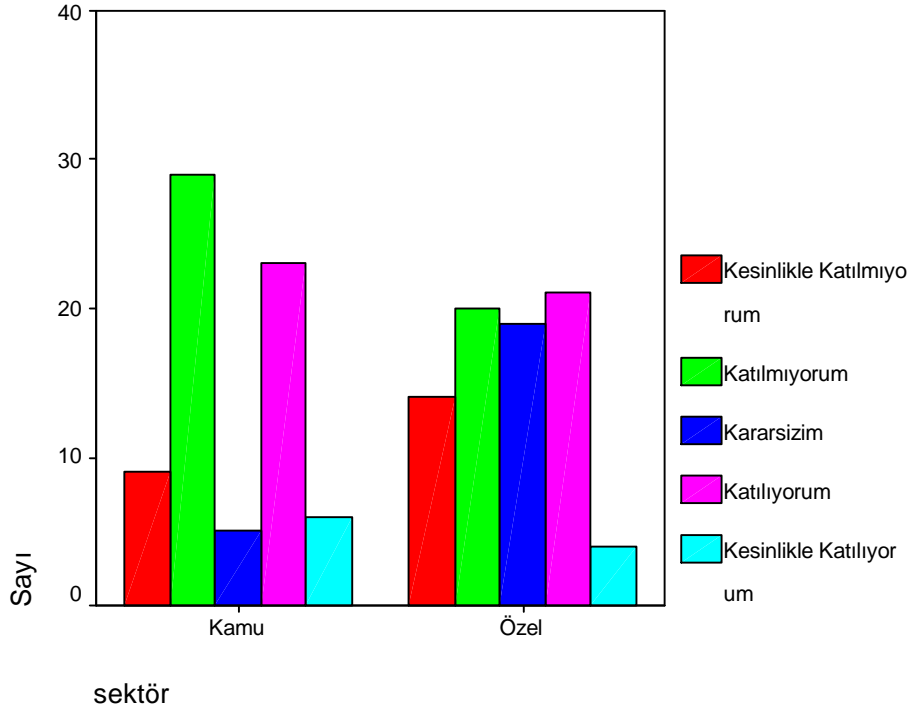
Bu önermeye katılım oranı da kamu sektöründe daha yükündür. Bu ve bir önceki önermelere katılım oranlarının özel sektörde daha düşük olmasında “zaman” unsurunun etkisinin bulunduğu düşünülmektedir. Öyle ki çok yoğun bir tempoda çalışılan özel sektörde zaman, daha yoğun bir iletişim için engelleyici faktördür.



Şekil 3.22. Yöneticiler Çalışanlara Bilgi ve Mesajları Emir, Talimat ve Direktifler Şeklinde İletiyorlar

Özel sektör çalışanlarının % 35,9'u "Yöneticiler çalışanlara bilgi ve mesajları emir, talimat ve direktifler şeklinde iletiyorlar" ifadesine katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 12,5'i katılmaktadır.

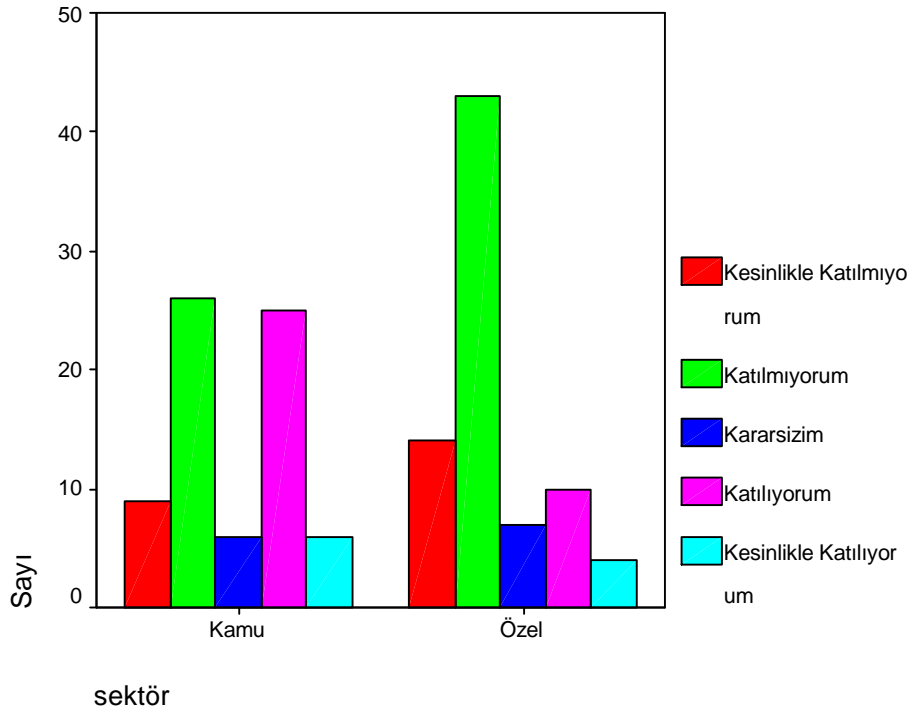
Katılım oranları özel sektörde biçimsel iletişimin etkin olduğunu gösterir niteliktedir. Oysa kamuda bürokrasi bulunmakta ve iletişim bu kurallar çerçevesinde gerçekleşebilmektedir. Bu da özel sektör çalışanlarının yöneticilerle iletişimlerindeki beklentilerinin yönünü göstermektedir.



Şekil 3.23. Çalışanlar Arası İlişkiler Anamlı ve Destekleyicidir

“Çalışanlar arası ilişkiler anlamlı ve destekleyicidir” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 32’si katılmakta, kamu sektörü çalışanlarının ise % 40,2’si katılmaktadır. Ehtiyar’ın özel sektörde yaptığı çalışmada çalışanların % 46,64’ü iş yerinde arkadaşlık ilişkilerini tatminkar (doyurucu) bulmuştur (Ehtiyar, 1995, s. 155). Özel sektöre ilişkin yapılan çalışmalar arasındaki farklılıkta çalışanların beklenti düzeylerinin etkili olabileceği düşünülmektedir.

İfadeye katılım oranları kamu sektöründe çalışanların örgüt içi iletişim konusunda özel sektör çalışanlarına göre daha memnun olduğunu göstermektedir. Bu, özel sektör çalışanlarının yöneticilerle iletişimlerinde beklentilerinin bulunduğu gibi diğer çalışanlarla da daha etkin iletişim beklentisi içerisinde olduğunu göstermektedir.

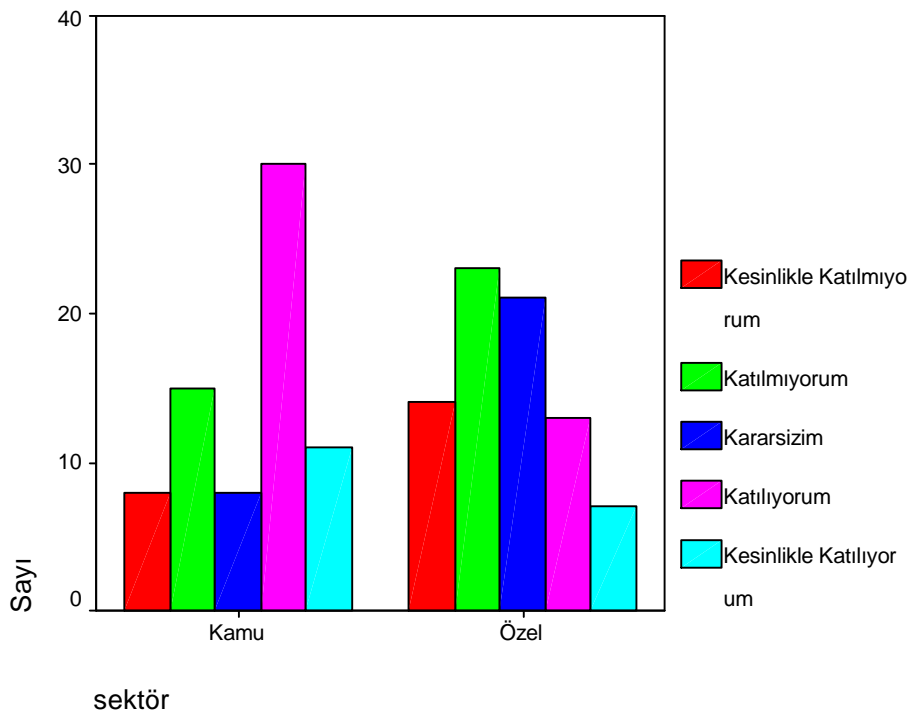


Şekil 3.24. Kurumumdaki/Firmamdaki Yeniliklerden Haberdar Ediliyorum

“Kurumumdaki/firmamdaki yeniliklerden haberdar ediliyorum” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 17,9’u, kamu sektörü çalışanlarının ise % 43’ü katılmaktadır.

İletişim kamu sektöründe belli formlar çerçevesinde gerçekleşebilecek iken özel sektörde daha farklı araç ve yöntemlerle çeşitlendirilebilir. İletişime ilişkin önermelere katılım oranları kamu sektörü çalışanlarının daha memnun olduklarını; özel sektör çalışanlarının ise daha yüksek beklenti içerisinde olduklarını göstermektedir.

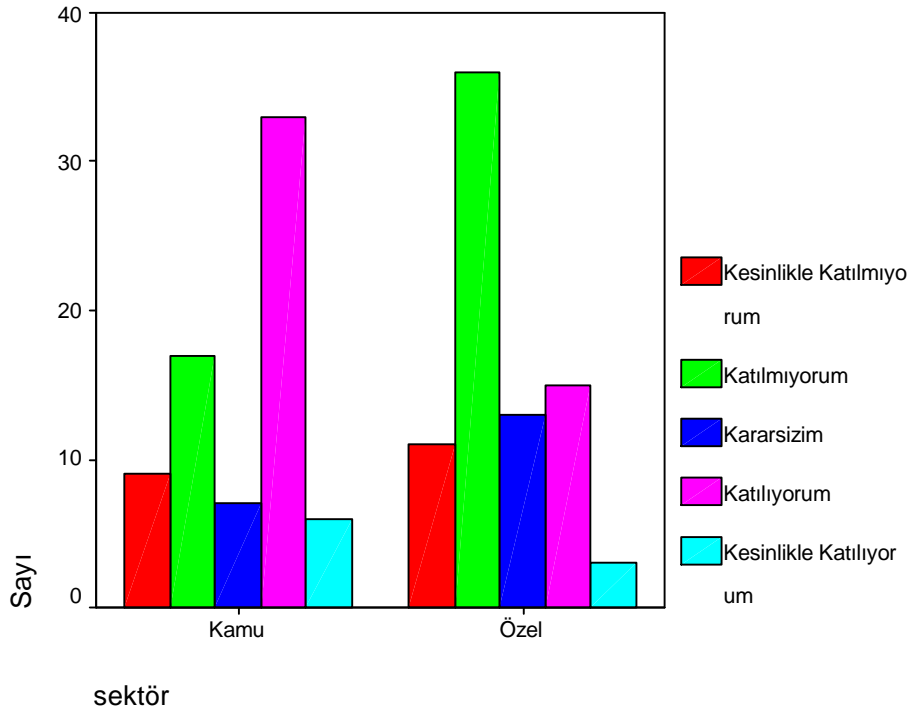
3.3.9. Kararlara Katılmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



Şekil 3.25. Yönetim, İşimle İlgili Konularda Kararlarımın Yer Veriyor

“Yönetim, işimle ilgili konularda kararlarımın yer veriyor” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 25,7’si katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 57’si katılmaktadır. Akıllı’nın kamu sektöründe yaptığı bir çalışmada çalışanların % 39’u amirlerinin işle ilgili fikirlerini önemseydiği görüşündedir (Akıllı, 1999, s. 82). Akıllı’nın çalışmasındaki ifadeye katılım oranı ile bu çalışmadaki kamu sektörü çalışanları katılım oranı birbirinden farklıdır.

Ehtiyar’ın özel sektörde yaptığı çalışmada bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak çalışanlar % 51,12’lik bir oranla işleri ile ilgili konularda verilecek kararlara katıldıklarını düşündüklerini ifade etmiştir (Ehtiyar, 1995, s. 149). Yapılan çalışmalarda bu oransal farklılıklarda yöneticilerin etkili olduğu düşünülmektedir.

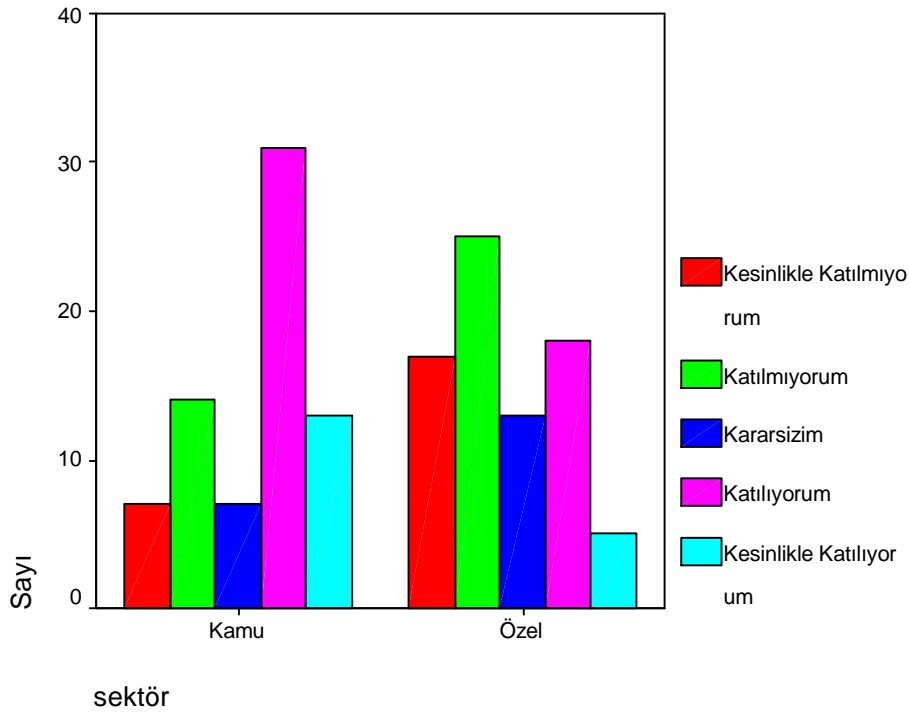


Şekil 3.26. Kurumumda/Firmamda Uygulanacak Yeni Uygulamalara Katkıda Bulunuyorum

“Kurumumda/firmamda uygulanacak yeni uygulamalara katkıda bulunuyorum” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 23’ü katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 54,1’i katılmaktadır.

Kamu sektöründe kurallar önceden belirli olduğundan çalışanların katılımlarının ne kadar gerçekleşebileceği de önceden belirlidir. Ancak özel sektörde böyle bir sınırlama bulunmadığından çalışanların kararlara katılım düzeyleri daha yüksek olabilecektir. Buna rağmen kamu sektöründe memnuniyetin daha fazla olması, çalışanların beklenti düzeyleri ile açıklanabilir. Kamuda kurallar önceden belirli olduğundan değişmesi de güçtür, bu anlamda belli bir beklenti yaratmaz. Ancak özel sektördeki mevcut durumlarını değiştirerek daha da üst düzeye çekebilmeleri olanaklarının bulunmasına istinaden beklentileri de daha üst düzeydedir.

3.3.10. Örgütlerde Yenilik Yapma ve Yaratıcılığa İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

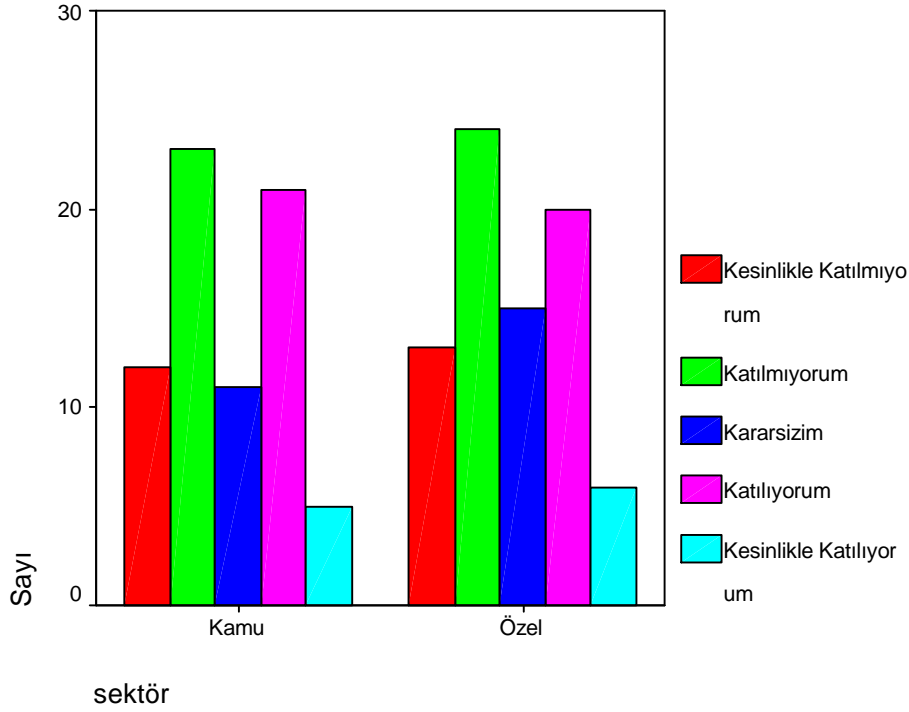


Şekil 3.27. Kurumumda/Firmamda Dış Dünyadaki Yenilikler İzlenir ve Bu Anlamda Çalışanların da Etkin Takibi Vardır

“Kurumumda/firmamda dış dünyadaki yenilikler izlenir ve bu anlamda çalışanların da etkin takibi vardır” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 29,5’i katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 61,2’si katılmaktadır.

Rekabet ortamında yeniliklere açıklığın şart olduğu özel sektörde çalışanlar kuruluşlarını bu anlamda daha az yeterli bulmaktadır. Bunda çalışanların genç ve yeniliklere açıklığa, öğrenmeye, kendilerini geliştirmeye daha çok ihtiyaçları olmasının da etkisi vardır.

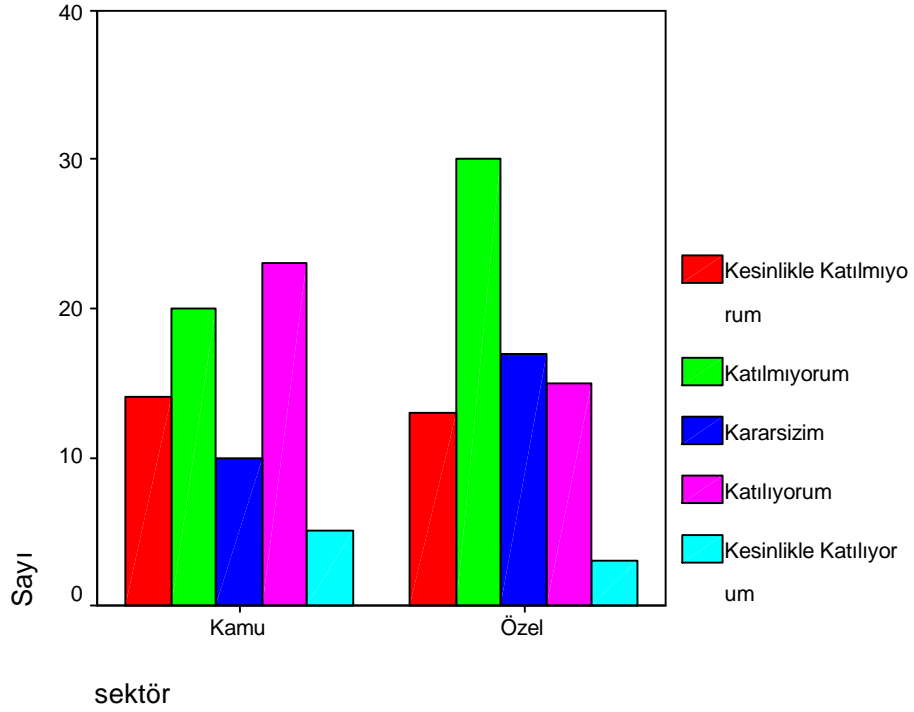
3.3.11. Yetkilendirme ve Sorumluluk Vermeye İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi



Şekil 3.28. Yaptığım İşin Gerektirdiği Yetki ve Sorumluluklar Tam Olarak Veriliyor

“Yaptığım işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar tam olarak veriliyor” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 33,3’ü katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 36,1’i katılmaktadır.

Bu önermeye ilişkin de her iki sektörün katılım oranı birbirine yakın bulunmakta; ancak kamu sektörü çalışanları biraz daha fazla katılmaktadır.



Şekil 3.29. Üstlendiğim Yetki ve Sorumluluklar Dengelidir

“Üstlendiğim yetki ve sorumluluklar dengelidir” ifadesine özel sektör çalışanlarının % 23’ü katılırken kamu sektörü çalışanlarının % 38,8’i katılmaktadır.

Bu önermeye katılım oranının özel sektörde daha düşük olması çalışanlarının daha fazla yetkilendirilmek istediklerini göstermektedir. Öyle ki özel sektör çalışanları kendilerine sorumluluk verildiğini; ancak buna denk yetkinin verilmediğini düşünmektedirler. Bunda çalışanların iş yaşamlarının daha başlarında bulunmaları dolayısıyla yetki alma yönündeki isteklerinin de daha fazla olmasının etkisi bulunmaktadır.

3.4. Motivasyon Kategorilerine İlişkin Yapılan “T Testi” Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tablo 3.4. Motivasyon Kategorilerine Göre T Testleri

			Özel	Özel	Özel	Kamu	Kamu	Kamu		
Kategoriler	Önermeler	n	Ortalama	Standart Sapma	n	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	P Değeri	
1	Ücret	Aldığım Ücreti Yeterli Buluyorum	78	3,33	1,24	72	3,99	1,20	2,143	,145
2	Güvenlik	Çalıştığım Kurumun/Firmanın Sağladığı Emeklilik, Sigorta Gibi Sosyal Güvenlik Olanaklarını Yeterli Buluyorum	78	2,50	1,36	72	2,63	1,14	2,749	,099
		İsten Ayrılmam ya da Çıkarılmam Durumunda Kolayca Yeni Bir İş Bulabilirim	78	2,68	1,15	72	3,14	1,30	2,474	,118
		İşimi Kaybetme Endişesi Taşıyorum	78	3,26	1,17	72	3,82	1,18	,381	,538
		Kendimi Bu Kuruma/Firmaya Ait Hissediyorum	78	2,41	1,23	72	2,21	1,17	,644	,424
3	Çalışma Ortamı	Kullandığım Teknik Malzemeleri Yeterli Buluyorum	78	2,81	1,28	72	3,74	1,11	7,353	,007 (*)
		Çalışma Ortamının Işık, Ses, Havalandırma Gibi Fiziksel Koşulları Çalışmama Olanak Verecek Kadar İyi Durumda	78	2,90		72	3,58		,813	,369
		Kurumumdaki/Firmamdaki Sosyal Aktiviteler (Yemek, İş Dışı Toplantılar, Piknik vs.) Yeterli Düzeydedir	78	3,15	1,28	72	3,75	1,21	,241	,624
		İş Ortamında Kendimi Gereğinden Fazla Stresli Hissederim	78	2,83	1,38	72	2,90	1,41	,189	,665
4	İş Kaynaklı Faktörler	İşimi Severek Yapıyorum	78	2,00	1,17	72	1,79	,89	6,786	,010 (*)

		İşimi Eğitim Durumuma, Niteliğime, Bilgi ve Yeteneğime Uygun Görüyorum	78	2,13	1,14	72	2,23	1,20	,099	,754
		Yaptığım İş Gerçek Potansiyelimi ve Kapasitemi Sergileme İmkânı Vermektedir	78	2,77	1,22	72	3,04	1,27	,569	,452
		Yaptığım İşin Önemli ve Değerli Olduğu Yönetici(ler) Tarafından Hissettirilir	78	2,72	1,28	72	2,86	1,37	,942	,333
5	Ödüllendirme, Terfi Ettirme, Ceza ve Disiplin	Kurumumdaki/Firmamdaki Disiplin Anlayışına Göre Kurallar Çalışanların Uymak Zorunda Bırakılması Şeklinde Değil, Kurumun/Firmanın Düzenli İşleyişini Sağlamak İçin Uygulanıyor	78	2,46	1,09	72	2,99	1,17	1,801	,182
		Kurumumdaki/Firmamdaki Yükselme Olanakları (Terfi İmkanları) Yeterli Düzeydedir	78	3,06	1,13	72	3,22	1,28	6,241	,014 (*)
		Bir İş Başardığım Zaman Takdir Ediliyor, Ödüllendiriliyorum	78	3,05	1,24	72	3,60	1,18	,246	,621
6	Adil Yönetim Politikası	Kurallar, İlerleme Olanakları, Disiplin Uygulamaları, Ödüller Adil Uygulanıyor	78	2,96	1,24	72	3,56	1,29	,597	,441
7	Hizmet İçi Eğitim	İşle İlgili Eksikliklerim İçin Yeterli Hizmet İçi Eğitim Olanakları Sağlanıyor	78	2,49	1,16	72	3,22	1,17	1,063	,304
		Kurumum/Firmam İsime İlişkin Yeterli Bilgi ve Eğitim Olanakları Sağlıyor	78	2,37	1,17	72	3,32	1,18	,627	,430
8	İletişim	İstediğimde Rahatlıkla Bir Üst Birimime Ulaşabiliyorum	78	2,08	1,10	72	2,39	1,26	5,962	,016 (*)
		Yöneticim Beni Dinleyip Her Konuda Çözüm Üretmeye Çalışır	78	2,32	1,18	72	3,14	1,30	1,892	,171
		Yöneticiler Çalışanlara Bilgi ve Mesajları Emir, Talimat ve Direktifler Şeklinde İletiyorlar	78	2,69	1,30	72	2,17	,90	27,254	,000 (*)
		Çalışanlar Arası İlişkiler Anlamlı ve Destekleyicidir	78	2,76	1,19	72	2,83	1,24	1,503	,222

		Kurumumdaki/Firmamdaki Yeniliklerden Haberdar Ediliyorum	78	2,32	1,08	72	2,90	1,25	9,194	,003 (*)
9	Kararlara Katılma	Yönetim, İsimle İlgili Konularda Kararlarımın Yer Veriyor	78	2,69	1,21	72	3,29	1,27	,890	,347
		Kurumumda/Firmamda Uygulanacak Yeni Uygulamalara Katkıda Bulunuyorum	78	2,53	1,08	72	3,14	1,24	4,112	0,44
10	Örgütlerde Yenilik Yapma ve Yaratıcılık	Kurumumda/(Firmamda Dış Dünyadaki Yenilikler İzlenir ve Bu Anlamda Çalışanların da Etkin Takibi Vardır	78	2,60	1,24	72	3,40	1,26	,004	,950
11	Yetkilendirme ve Sorumluluk Verme	Yaptığım İşin Gerektirdiği Yetki ve Sorumluluklar Tam Olarak Veriliyor	78	2,77	1,23	72	2,78	1,24	,076	,783
		Üstlendiğim Yetki ve Sorumluluklar Dengelidir	78	2,55	1,10	72	2,79	1,28	4,496	,036 (*)

(*) Önermelerde kamu sektörü ve özel sektör arasında anlamlı fark bulunmuştur. ($P < 0,05$)

Yapılan “t testi”nde “Kullandığım teknik malzemeleri yeterli buluyorum”, “İşimi severek yapıyorum”, “Kurumumdaki/firmamdaki yükselme olanakları (terfi imkanları) yeterli düzeydedir”, “İstediğimde rahatlıkla bir üst birimime ulaşabiliyorum”, “Yöneticiler çalışanlara bilgi ve mesajları emir, talimat ve direktifler şeklinde iletiyorlar”, “Kurumumdaki/firmamdaki yeniliklerden haberdar ediliyorum”, “Üstlendiğim yetki ve sorumluluklar dengelidir” ifadelerine ilişkin olarak iki sektör arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Kamu sektörü çalışanları kullandıkları malzemeleri özel sektör çalışanlarına göre daha yeterli bulmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarının daha nitelikli ve daha uzun süredir çalışıyor olmaları nedeni ile işlerine ilişkin teknik malzemelere ulaşma şansları daha yüksek olabilir. Bununla birlikte kıt kaynaklarla, sınırlı ölçüde sağlanan kamu sektörü malzemelerine karşın bu ihtiyacın daha iyi düzeyde karşılanmasının muhtemel olduğu özel sektörde katılımın düşük olması çalışanların beklenti düzeyleri ile açıklanabilir. Genç yaş grubunun ağırlıklı bulunduğu özel sektörde çalışanlar, iş deneyimleri az olduğundan ve kendilerini geliştirme çabası içerisinde olduklarından bu anlamdaki beklentileri de daha yüksektir.

“İşimi severek yapıyorum” ifadesine katılım oranı her iki sektörde de düşük oranda olmakla birlikte ifadeye katılım oranı özel sektörde daha yüksek düzeydedir. Kamu sektörü çalışanlarının ifadeye katılımının düşük oluşu, önceliklerin sıralandığı bölümde kamu sektörünün “anamlı bir iş yapma”ya ilişkin gereksinimi ikinci sırada önemsemesi ile örtüşmektedir. Kamu sektöründe işlerin monotonluğu nedeni ile çalışanların işlerinden memnun olmadığı, işlerini severek yapmadıkları düşünülmektedir.

Kamu sektörü çalışanlarının “yükselme olanaklarının yeterliliği”ne katılım oranının daha yüksek olmasında kamu sektöründe ilerleme koşullarının önceden belli olması ve işgücü sirkülasyonu yüksek olmadığı için çalışanların zamanla ilerleyebilmesi etkili olabilir. Bununla birlikte iş yaşamının henüz başlarında bulunan özel sektör çalışanlarının yükselme istekleri de bu oranda etkilidir.

“İsteddiğimde rahatlıkla bir üst birimime ulaşabiliyorum”, “Yöneticiler çalışanlara bilgi ve mesajları emir, talimat ve direktifler şeklinde iletiyorlar” ve “Kurumumdaki/firmamdaki yeniliklerden haberdar ediliyorum” ifadelerine verilen cevaplar kamu sektörü çalışanlarının mevcut iletişimden memnun olduğunu göstermektedir. Özel sektörde iletişim konusunda aksaklıkların mevcudiyetinde “zaman” faktörünün etkisi bulunmaktadır. Yoğun iş temposunun bulunduğu özel sektörde zaman unsuru, iletişim için bir engel olabilmektedir. Bunun dışında kamu sektöründe çalışanların örgüt içi iletişim şartları daha keskin, belirli ve sınırlı düzeyde, bürokrasi çerçevesinde gerçekleşebilecek iken özel sektörde daha fazla ve çeşitli iletişim araçlarının kullanılabilmesi söz konusu iken özel sektör çalışanlarının daha az memnun olması, özel sektör çalışanlarının beklentilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. İletişime ilişkin diğer tüm ifadeler katılım oranları da bunu desteklemektedir.

“Üstlendiğim yetki ve sorumluluklar dengelidir” ifadesine katılım oranına ilişkin “testi”nde sektörler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Özel sektör çalışanlarının ifadeye katılım oranı daha düşüktür. Öyle ki yetkilendirme ve sorumluluk vermeye ilişkin diğer ifadeye katılım oranı da bunu desteklemektedir. Bu da iş yaşamlarının başlangıcında olan özel sektör çalışanlarının daha fazla yetki ile donanmak istemelerinden kaynaklanmaktadır.

3.5. Genel Motivasyon Düzeyine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Her iki sektöre ilişkin genel motivasyon düzeyi belirlenirken kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevapları için üç, kararsızım cevabı için iki, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevapları için ise bir puan verilerek her birey için katılım puanı saptanmıştır. 0-39 arası için düşük, 40-69 arası için orta, 70 ve üzeri için ise yüksek motivasyon düzeyi olarak değerlendirilmiştir. En yüksek saptanan puan değeri 87 olmuştur. Buna göre aşağıda iki sektörün toplamı için motivasyon düzeyi ve sektörlerin ayrı ayrı motivasyon düzeyleri verilmiştir.

Tablo 3.5. Toplam motivasyon düzeyi

Motivasyon Düzeyi	n (Kişi Sayısı)	%
Düşük düzey motivasyon	20	13.3
Orta düzey motivasyon	108	72.0
Yüksek düzey motivasyon	22	14.7
Toplam	150	100.0

İki sektörde toplamda % 13,3'lük oranla 20 kişi düşük motivasyon düzeyinde, % 72 oranla 108 kişi orta motivasyon düzeyinde ve % 22'lik oranla 22 kişi yüksek motivasyon düzeyinde bulunmaktadır.

Tablo 3.6. Sektörlere Göre Genel Motivasyon Düzeyi

		Düşük motivasyon düzeyi	Orta motivasyon düzeyi	Yüksek motivasyon düzeyi	Toplam
Kamu Sektörü	n(Kişi Sayısı)	5	52	15	72
	Sektör İçindeki %	6.9%	72.2%	20.8%	100.0%
Özel Sektör	n(Kişi Sayısı)	15	56	7	78
	Sektör İçindeki %	19.2%	71.8%	9.0%	100.0%

Kamu sektörü çalışanlarının % 6,9'unun motivasyonları düşük, % 72,2'sinin motivasyonları orta, % 20,8'inin motivasyonları yüksek düzeydedir. Özel sektör çalışanlarının

ise % 19,2'sinin motivasyonları düşük, % 71,8'inin motivasyonları orta ve % 9'unun motivasyonu yüksek düzeydedir.

Özel sektörde aynı yöntemle yapılan Akıncı'nın çalışmasında çalışanların % 30'unun motivasyon düzeyi yüksek, % 30'unun orta, % 40'ının ise düşük çıkmıştır (Akıncı, 2001, s. 14). Akıncı'nın çalışmasında motivasyon düzeyleri arasında görece homojenlik bulunmakta, bu çalışmada ise motivasyon düzeyleri arasında daha büyük yüzdesel farklılıklar gözlenmektedir.

İki sektörde de orta düzeyde motivasyon oranı yüksek olmakla birlikte kamu sektöründeki yüksek motivasyonlu çalışan oranı ve özel sektördeki düşük motivasyonlu çalışan oranı daha yüksektir. Bundan kamu sektörü çalışanlarının buldukları durumdan daha memnun iken özel sektör çalışanlarının bulduklarından daha iyi şartlar beklediği, diğer bir ifade ile beklentilerinin daha fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 3.7. Sektörlere Göre Genel Motivasyon Düzeyine İlişkin “T Testi”

Özel Sektör			Kamu Sektörü			t Değeri	P Değeri
N	Ortalama	Standart Sapma	n	Ortalama	Standart Sapma		
78	1,90	,52	72	2,14	,51	,826	,052

Yapılan “t testi” sonucunda iki sektör çalışanlarının genel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($P < 0,05$)

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Çalışma sonucunda kamu sektörü çalışanlarının büyük bir kısmını 36 yaş üzeri çalışanların oluşturduğu, özel sektör çalışanlarının büyük bir kısmının ise oldukça genç bir yaş ortalamasına sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırma yapılan örnekleme her iki sektörde de –oranlar birbirine çok yakın olmakla birlikte- kadınlar biraz daha fazladır.

Kamu sektörü çalışanlarının büyük bir kısmı evli iken özel sektör çalışanlarında oranlar daha dengelidir ve çalışanların çoğunluğu evli değildir.

Kamu sektörü çalışanlarının oldukça büyük bir kısmı yüksek öğrenim görmüştür. Özel sektör çalışanlarının da yarısından fazlası yüksek öğrenim görmüş olmakla birlikte oran kamu sektörü çalışanlarınınki kadar yüksek değildir.

Kamu sektörü çalışanlarının daha büyük bir kısmı özel sektör çalışanlarına göre daha iyi ücretler almaktadır. Öyle ki 750 YTL'nin üzerinde ücret alanlarının oranı kamu sektöründe % 69,4 iken özel sektörde % 30,8'dir.

Kamu sektöründe kurumda çalışma süresi özel sektör çalışanlarınınkinden daha uzundur. Öyle ki özel sektör çalışanlarının yarıya yakın bir kısmı 0-1 yıl arası ilgili firmada çalışmakta iken kamu sektörü çalışanlarının yalnızca % 2,8'i 0-1 yıl arası bir süredir buldukları kurumda çalışmaktadırlar.

Çalışanların motivasyon önceliklerinin sıralanmasına ilişkin veriler özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının ücret ve güvenlik kriterlerini ilk üç sırada; yönetici davranışları, terfi olanaklarının yeterliliği kriterlerini dördüncü sırada; iş yerindeki olumlu sosyal ilişkiler kriterini ise beşinci sırada önemsediklerini göstermektedir. Bu durum kurulan birinci hipotezi doğrulamakta, motivasyonel öncelikler sıralamasında sektörler arası benzerliklerin bulunduğunu göstermektedir. Ancak yeniliklere açıklık, anlamlı bir iş yapma gibi kriterlerde sektörler arası keskin farklılıklar da bulunmaktadır. Bunda sektörler arası yapısal farklılıkların etkili olduğu düşünülmektedir.

Ücrete ilişkin bulgular her iki sektörde de memnuniyetin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu da çalışanların beklenti düzeylerinin çok yüksek olmadığını ifade etmektedir. Beklentilerin genel olarak çok yüksek olmamasında ülkedeki ekonomik şartların olumsuzluğu ve işsizliğin etken olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte kamu sektörü çalışanları aldıkları ücreti daha yeterli bulmaktadır. Bunda kamu sektörü çalışanlarının daha fazla ücret almalarının etkisi bulunabilir. Kamu sektöründe ücretlerin fazla olmasında seçilen grubun eğitim düzeyinin, çalışma süresinin özel sektördekilere oranla daha fazla olmasının etkisi bulunmaktadır.

Güvenliğe ilişkin bulgular kamu sektörü çalışanlarının sosyal güvenlik ve iş güvenliği konularında kurumlarını daha yeterli bulduklarını göstermektedir. Nitekim kamu sektöründe bu olanaklar daha üst düzeyde sağlanmakta iken özel sektörde sigortasız işçi çalıştırılması söz konusudur. Bununla birlikte kamu sektörü çalışanları işlerini kaybetme endişesi taşıdıklarını ancak işten ayrılmaları durumunda yeni bir iş bulabileceklerini düşündüklerini ifade etmiştir. Bu kaygının nedeninin kamu yönetimindeki yeni gelişmelerin kemikleşmiş güvenlik fikrini yerinden oynatmaya başlaması olduğu düşünülmektedir. Kamu sektörü çalışanlarının büyük kısmının yüksek öğrenim görmüş, eğitilmiş, nitelikli olması nedeni ile de çalışanlar daha rahat yeni bir iş bulabileceklerini düşünmektedirler.

Çalışma koşullarına ilişkin bulgular gerek kullanılan malzeme gerek çalışma ortamının ısı, ışık, havalandırma vb. özelliklerinin çalışmaya uygunluğu gerekse yemek, iş dışı toplantılar, piknik vb. iş yerinin düzenlediği sosyal aktiviteler konusunda kamu sektörü çalışanlarının daha memnun olduklarını göstermektedir. Kamu sektöründe çalışanların daha uzun süredir çalışmakta ve eğitilmiş olmalarının malzemelere ulaşmalarında kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Katılım oranlarında özel sektör çalışanlarının beklentilerinin yüksek olması da etkilidir. Öyle ki iş deneyimleri daha az olan özel sektör çalışanları kendilerini geliştirebilmek için gerekli teknik malzeme temininde daha yüksek taleplerde bulunabilmektedirler. Çalışma ortamına ilişkin diğer ifadeler katılımları sonucu daha az memnun oldukları gözlenen özel sektör çalışanlarının iş yerlerinde düzenli sosyal aktivitelerin düzenlenmesi vb. imkanların sağlanıyor olması da onların çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin daha yüksek olduğunu desteklemektedir.

İş kaynaklı etmenlere ilişkin ilgili önermede her iki sektör çalışanlarının da yaptıkları işi çok sevmedikleri saptanmıştır. Bu da iş sıkıntısının çekildiği ülkede işlerini kendilerine uygun

bulmasalar da ihtiyaçlarını gidermeleri için çalışmaları gerektiğinden dolayı herhangi bir işte çalışmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Ödüllandirme, terfi ettirme, ceza ve disiplin etmeninin yükselme olanaklarına ilişkin önermesine katılım oranı özel sektör çalışanlarının yükselme olanaklarını daha az yeterli bulunduğunu göstermektedir. Kamu sektöründe ilerleme şartları önceden belirli olduğu ve kamu sektöründe işgücü sirkülasyonunun da çok yüksek olmadığı için çalışanlar zamanla ilerleyebileceklerini düşünmektedir. Bu nedenle daha memnundurlar. Özel sektörde ise iş yaşamlarına yeni başlamış genç çalışanlar ise ilerlemek, kendilerini geliştirmek istemekte dolayısıyla daha yüksek taleplerde bulunmaktadır. Ayrıca özel sektörde performans ve başarının ödüllendirildiği daha etkin sistemler kullanılırken çalışanların daha az memnun olduklarını gösterir cevaplar vermeleri de çalışanların beklentileri ile açıklanabilir.

İlgili önermeye katılım oranı kamu sektöründe çalışanların kendilerine daha adil bir yönetim politikası izlendiğini düşündüklerini göstermektedir. Bunda önceden belirlenmiş, kesin kuralların varlığı ve bu kurallara göre ilerleme, ödüllendirme vb. durumların gerçekteşebilmesinin etkili olduğu düşünölmektedir.

İlgili ifadelere katılım oranları özel sektör çalışanlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına ilişkin beklentilerinin daha yüksek düzeyde bulunduğunu göstermektedir. Genç bireylerin yüksek sayıda bulunduğu özel sektörde iş deneyimi kamu sektörü çalışanlarına göre daha az olan bu çalışanlar, bilgilenip donanımlı hale gelebilmek için eğitime daha çok önem vermektedirler. Çalışanların bu özellikleri yeniliklere, dış dünyadaki değışimlere açık olmalarını, böylece yenilikleri de takip ederek kişisel gelişimlerine daha fazla katkıda bulunmak istemelerini de beraberinde getirmektedir.

İletişime ilişkin bulgular özel sektörde bu alandaki memnuniyetin daha düşük bulunduğunu göstermektedir. Bunda yoğun tempoda çalışılan özel sektörde “zaman”ın kısıtlı olmasının etkin iletişim için engel olması nedeni ile etkili olduğunu söyleyebiliriz. Ancak kamu sektöründe iletişim kısıtlı, sınırlamalar çerçevesinde gerçekteşebiliyor iken özel sektörde iletişim için çeşitli araç ve yöntemlerin kullanılabilir olması rağmen özel sektörün içinde bulunduğu durumdan daha az memnun olması çalışanların beklentilerinin daha yüksek olması ile açıklanabilir.

İlgili ifadelerle ilişkin bulgular özel sektör çalışanlarının alınan kararlara katılımlarının daha fazla olmasını istediklerini göstermektedir. Öyle ki kamu sektöründe kararlara katılımın sınırları ve oranı belirlidir, bunun dışına çıkılmaz. Özel sektörde ise böyle bir kısıtlama bulunmamaktadır. Ancak buna rağmen kamu sektörü çalışanlarının memnuniyet düzeyi daha yüksektir. Bu, beklentilerinin daha düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Kamu sektöründe kesin, belirli, değişmesi güç kuralların varlığı beklenti yaratmaz iken özel sektörde mevcut durumun değiştirilip iyileştirilebilir olması beklentileri de doğurmaktadır.

Özel sektör çalışanları yetkilendirme ve sorumluluk vermeye ilişkin önermelere katılım oranları ile daha fazla yetkilendirilmek istediklerini ifade etmişlerdir. Bunda çalışanların iş yaşamlarının başlangıcında olmaları, bu nedenle de ilerlemek istemeleri etkilidir. Özel sektör çalışanları daha çabuk ilerleyebilmek için daha fazla yetkilendirilmek istemektedirler.

Araştırmada güvenilirlik düzeyi yüksek olduğu için faktör analizi yapılamamıştır. Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin yapılan “t testi”nde ise “Kullandığım teknik malzemeleri yeterli buluyorum”, “İşimi severek yapıyorum”, “Kurumumdaki/firmamdaki yükselme olanakları (terfi imkanları) yeterli düzeydedir”, “İstedikimde rahatlıkla bir üst birimime ulaşabiliyorum”, “Yöneticiler çalışanlara bilgi ve mesajları emir, talimat ve direktifler şeklinde iletiyorlar”, “Kurumumdaki/firmamdaki yeniliklerden haberdar ediliyorum”, “Üstlendiğim yetki ve sorumluluklar dengelidir” ifadelerine ilişkin olarak iki sektör arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Sektörler arası yapısal farkların bulunması dolayısıyla çalışanların genel motivasyon düzeylerinde farklılık olması muhtemel görülürken yapılan çalışma sonucu her iki sektörde de çalışanların büyük kısmının genel motivasyonunun orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Yapılan “t testi”nde sektörler arası genel motivasyon düzeyleri arasında da anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Genel motivasyon düzeylerine ilişkin saptanan diğer bir nokta da kamu sektöründe yüksek motivasyon düzeyindeki çalışanlar çoğunlukta iken özel sektörde düşük motivasyonlular çoğunluktadır. Bunun kamu sektörü çalışanlarının buldukları durumdan daha memnun iken özel sektör çalışanlarının bulduklarından daha iyi şartlar beklemesi, diğer bir ifade ile beklentilerinin daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

ÖNERİLER

Örgütün verimliliğinin ve hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için yönetimde insan unsuruna diğer bir ifade ile çalışanlara ihtiyaç vardır. Örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için çalışanların bu anlamda motive edilmesi gerekmektedir. Motive edilmiş çalışanlar işe daha yoğun odaklanıp daha olumlu sonuçlar çıkaracak ve böylece işleyiş de kolaylaşacaktır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması örgüte katkıda bulunacağı gibi çalışan için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Motive olmuş çalışan kendini mutlu hissedecek, bir şeyler başarmanın mutluluğu ile kendine olan güveni artacaktır.

Genel olarak yapılan gözlemler sonucu diğer kurum/kuruluş veya firmalara göre daha iyi giderilen ihtiyaçlara çalışanların daha olumsuz cevaplar verdiği durumlar gözlenmiştir. Bu da ihtiyaçların giderilmesinden ziyade sonucun çalışanları farklı düzeyde motive ettiğini göstermektedir. Bunda kuşkusuz yönetimin, yöneticinin etkisi büyüktür. Yöneticinin izlediği politikalarla çalışanı mutlu edebilmesi önemlidir.

İki sektörde oransal farklılıklar bulunmakla birlikte yapılan “t testleri” iki sektör çalışanlarının da orta düzeyde motive olduklarını, motivasyon kategorilerine istinaden de aralarında pek fark olmadığını göstermiştir. Bu nedenle her iki sektör için de şu öneriler geliştirilmiştir:

Çalışanlara maaş dışında, özendirici nitelikte performansa dayalı ücret politikaları da izlenmelidir. Bunlar kardan pay verme veya prim gibi politikalar olabilir. Çalışanın elde ettiği başarılar sonucunda ücretinde bir artış sağlanması da onun motivasyonunu artırır. Ancak ücret artışı ile birlikte çalışanların terfi ettirilmesi onları daha yüksek düzeyde motive edecektir. Çalışanlar bir işi başardıkları zaman takdir edilip ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme politikası izlenirken dikkat edilmesi gereken nokta çalışanlara adil davranılmasıdır. Bunun için yöneticilerin benzer nitelikteki çalışanlara benzer ücret, terfi, ödül politikaları izlemesi gerekir.

Çalışanlara örgütün birer parçası oldukları ifade edilmeli, işleyişi aksatacak şekilde davranmadıkları sürece işten çıkarılmalarının söz konusu olmayacağı bilinci verilmelidir. Bu çalışanların işe bağlılığını dolayısıyla da verimi arttıracaktır. Özellikle özel sektörde olmak üzere çalışanlara kaza, hastalık, yaşlılık gibi çalışamayacakları durumlarda sosyal güvenlik olanakları da daha iyi düzeyde sağlanmalı ve çalışanların iş güvenliğinin artması için istihdam

yaratılmalıdır. Kamu sektöründe güvenliğe ilişkin duyulan kaygıların giderilmesi için içinde bulunulan belirsiz durumun bir an önce netleştirilmesi gerekmektedir. Kamu yönetiminde bu alanda başlatılmış olan çalışmalar sadece güvenlik alanında değil genel anlamda çalışanların motivasyonuna olumlu etki edecektir. Geniş bir kitleye hizmet sunan kamu yönetiminde merkezi idarenin yetkilerinin yerel yönetimlere devredilmesi halinde daha hızlı, kaliteli ve ihtiyaca yönelik düzeyde verimli hizmet verilebilecektir. Uygulanacak olan insan kaynakları politikasına istinaden çalışanlar performanslarına göre değerlendirileceklerdir. Bu da çalışanların motivasyonunu ve kurumların verimini artıracaktır. Kısaca diyebiliriz ki kamu yönetiminde yapılmakta olan çalışmalar olumlu sonuç doğurabilecektir; bu değişikliklerle özel sektör ile kamu sektörü arasında motivasyon araçlarının kullanımı, motivasyona ilişkin yöntemlerin uygulanması gibi birçok konudaki ayrıklıklar ortadan kalkacaktır. Ancak bunların ivedilikle netleştirilmesi çalışanların motivasyonları için gereklidir.

Çalışma ortamının ısı, ışıklandırma , havalandırma gibi koşullarının çalışmayla uyumlu hale getirilmesi de çalışanların motivasyonunu ve işteki verimini artırır. Gerekirse iş stresini azaltmak için müzikle çalışma gibi uygulamalar da geliştirilmelidir.

Çalışanların işlerini yerine getirmeleri için gerekli malzemenin mümkün olduğunca eksiksiz temin edilmesi gerekir. Bunun dışında çalışanlara yapacakları işin tanımı yapılmalıdır. İşin örgüt için önemli olduğu da çalışanlara hissettirilmeli, böylece onların işle ilgili sorumluluk kazanmalarına yardımcı olunmalıdır. Örgüt içi koşullar uygun ise çalışanın sevdiği iş saptanıp ona bu iş verilmelidir. Çünkü kendisine uygun olmadığını düşündüğü işi yapan çalışan bu işten çok yüksek verim sağlayamaz. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da çalışanlara ne onlar için aşırı kolay ne de başaramayacakları kadar zor işlerin verilmesidir. Nitekim her iki durum da çalışanların motivasyonunu düşürür.

Çalışanlara sorumlulukla birlikte sorumluluğun gerektirdiği yetki de verilmelidir. Yetkinin devredilmesi ile hem yönetici iş yükünden kurtulup daha iyi yönetim için odaklanabilecek hem de yetkilendirilen çalışan motive olacaktır.

Hizmet içi eğitim ihtiyaç olması beklenmeden sürekli ve düzenli olarak sağlanmalıdır. Çalışanlara işlerini yerine getirmeleri için gerekli hizmet içi eğitimin sağlanması ile hem çalışan kişisel gelişimini sağlayacak hem de nitelikli ve bilgili çalışanlar örgüt amaçlarına ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

İş yerinde yönetici ile çalışan arasındaki ilişki zayıf olmamalıdır. Bu durum bilgi akışını engeller. Bu da örgüt içi iletişimi zayıflatır. Örgüt içerisinde mümkün olduğunca çeşitli yazılı, sözlü, görsel iletişim araçları kullanılmalıdır. Örgüt içinde çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri, şikayetlerini dile getirebilecekleri bir ortam sağlanmalıdır. Bunun için şikayet ve dilek kutuları konması bir ara çözüm olabilir. Böylece çalışanların örgütle ilgili şikayetleri dile gelecektir. Bir o kadar önemli olan da örgüt yönetiminin çalışan hakkındaki fikirleridir. Nitekim çalışanların gelişiminde bunlar etkili olacaktır. Bu nedenle çalışanlara düzenli olarak durumları hakkında bilgiler verilmeli, performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Yöneticilerin çalışanların performansını değerlendirmesi kadar çalışanların yöneticilerin performansı hakkındaki fikirleri de önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin de performansının değerlendirilmesi örgüt için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Yönetim çalışanlarla birlikte iş dışı yemek, spor vb. sosyal aktiviteler sağlayarak örgüt içi biçimsel iletişimin ötesinde örgütün tüm fertleri arasındaki iletişim bağını daha da güçlendirebilir.

Örgütler rekabet ortamında sürekli kendilerini yenilemeli, izledikleri politikaları dış dünyadaki yenilikleri de göz önünde bulundurarak sürekli güncellemelidirler. Bunu yaparken çalışanların katılımını da sağlamalıdır.

Çalışanların alınan kararlara katılımının sağlanması çalışanların kendi kararlarının örgütçe önemsendiğini bildiklerinden onları motive eder. Ayrıca çalışanlar ortak platformda herkesin görüş bildirmesi sonucu ortak alınan kararların sonucunu herkesi bağladığını düşünecekler, bu fikrin karşıtı fikri benimseyenlerin karşı koymaları ya da izlenecek politikaya ters davranmaları da önlenmiş olacaktır. Farklı fikirlerin sunulduğu bir platformda farklı öneriler ortaya atılacak ve çeşitli, olumlu sonuçlar çıkacaktır. Bu nedenle yönetimin karar alırken özellikle kendi işleri ile ilgili konularda olmak üzere çalışanların katılımını sağlaması onların motivasyonu ve örgütün verimliliği için son derece önemlidir.

Verimliliğin artırılması için eksik noktaların bilinmesi, buna uygun politikalar izlenmesi yöneticiler için olumlu sonuç elde etmeyi sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanların da motivasyonu sağlanmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akıllı, M., **İller Bankası Çalışanlarının İş Doyumu ve İş Yapma Güdüsü**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.
- Akıncı, Z., **Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2001.
- Aksu, A., **Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 1995.
- Aşan, Ö., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, **1995 Türkiye Raporu**, 1995.
- Baysal, A. C.; Tekarslan, E.; **Davranış Bilimleri III**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:191,İstanbul, 1987.
- Baysal, C. A.; Tekarslan, E.; **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, Avcı Basım Yayın, 2.Baskı, İstanbul, 1996.
- Blanchard, K.; Carew, D.; Parisi-Carew, E.; **The One Minute Manager Builds High Performing Teams**, William Morraw and Company, Inc., New York, 1990.
- Bingöl, D., **Personel Yönetimi**, Beta Basın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- Can, H.; Akgün, A.; **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.
- Can, H.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, Ş.; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- Can, H.; Tecer, M.; **İşletme Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No: 169, Ankara, 1978.
- Can, H.; Tuncer, D.; Ayhan, D. Y.; **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 9. Basım, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998.
- Clark, J. V., "*Motivation in Work Groups: A Tentative View*", **Organizational Psychology**, Prentice-Hall,Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, United States of America, 1979.
- Crane, D. P.,**Personnel/The Management of Human Resources**, 4. Baskı, Kent Publishing Company, Boston, 1986.
- Çetinkanat, C., **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayınları, Ankara, 2000.
- Dalay, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43, Adapazarı, 2001.

- Dalton, G. W., *"Influence and Organizational Change"*, **Organizational Psychology**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, United States of America, 1979.
- Deci, E. L., *"Paying People Doesn't Always Work the Way You Expect It to"*, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Dereli, T., **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayınları, İstanbul, 1981.
- Dessler, G., **Personnel Management**, 4. Baskı, Prentice Hall New Jersey, 1988.
- Dinçer, Ö.; Fidan, Y.; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- Efil, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987.
- Efil, İ., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Ehtiyar, R., **Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 1995.
- Eren, E., **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1979.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. İstanbul, 1996.
- Erdoğan, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ. Ü. İşletme Fakültesi, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996.
- Erkal, M. E., **Sosyoloji**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1987.
- Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Eryılmaz, B., **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul, 2000.
- Feldman, D. C.; Arnold, H. J.; **Managing Individual and Group Behavior in Organization**, Auckland: Mc Graw-Hill International Book Company, 1983.
- Fişek, K., **Yönetime Katılma**, TODAİE Yayınları, No: 158, Ankara, 1977.
- Fişek, K., **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975.
- Gannon, M., **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**, Little-Brown and Company, 1979.
- Gerber, M. E., **Girişimcilik Tutkusu**, Sistem Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 1997 (Çeviren: KESKİN, T.)
- Good To Great Eğitim, Danışmanlık ve İnsan Kaynakları Hizm. Ltd. Şti., İstanbul.

- Gözübüyük, A.Ş., **Yönetim Hukuku**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1999.
- Günbayı, İ., **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Özen Yayımcılık, Ankara, 2000.
- Gürgen, H., **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, DER Yayınları, İstanbul,1997.
- Hasta, H., **Motivasyon ve Motive Edici Unsurlar**, Tema Mağazacılık Hizm. A. Ş. Eğitim Notları, 2003.
- Hicks, H. G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, I. Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara, 1987.
- Huseman, R. ve Diğerleri, **Business Communication: Strategies and Skills**, Harcourt Brace Kjovanovich Canada Inc., Toronto, 1992.
- İnceoğlu, M., **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, No: 4, Ankara, 1985.
- Kanter, R. M., *“Power”*, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Katz, D.; Kahn, R. L.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:167, Ankara, 1977, (Çevirenler: Can, H.; Bayar, Y.)
- Kazmier, L. J., **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979.
- Keith, D.; Newstrom, J. W.; **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, 8.Edition, New York: McGraw-Hill Book Comopany, 1989.
- Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.
- Kotter, J. P.; Faux, V. A.; Mc Arthur, C.; *“Self-Assessment and Career Development”*, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Lawler, E. E., *“For a More Effective Organization-Match the Job to the Man”*, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Lawler, E. E.; Porter, L. W. ; *“The Effect of Performance on Job Satisfaction”*, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Litwin, G. H.; Stringer, R. A.; *“Motivation and Behavior”*, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Luthans, F., **Organizational Behavior**, 6. Edition, Mc Graw-Hill Int., Singapore, 1992.

- March, J. G.; Simon, H. A.; **Örgütler**, TODAİE Yayınları, No: 144, Ankara, 1975. (Çevirenler: Bozkurt, Ö.; Onaran, O.)
- Maslow, A., **Motivation and Personality**, 2. Baskı, Harper and Row, New York, Publishers, 1970.
- Mc Clelland, D. C., “*That Urge to Achieve*”, **Organizational Psychology**, Prentice-Hall,Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 07632, United States of America, 1979.
- Newman, W., **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1979.
- Onal G., **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Akademi Yayınları, Bursa,1983.
- Onaran, O., “*Çalışma Güdüsü, Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması*”, **Yönetim Psikolojisi 1. Ulusal Sempozyumu**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979.
- Onaran, O., **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 321, Ankara, 1971.
- Onaran, O., **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.
- Organ, D. W., “*A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis*”, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Organ, D. W., “*Behavior Management*”, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Organ, D. W., “*At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance*”, **The Applied Psychology of Work Behavior**, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075, United States of America, 1983.
- Özalp, İ., **İşletmelerde Yönetim (Fonksiyonlar ve Organizasyon)**, Bayteş A. Ş. Yayınları, Eskişehir, 1985.
- Özkalp, E., **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 249/169.
- Özkalp, E.; Kirel, Ç.; **Örgütsel Davranış**, T. C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık, Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.
- Öztekin, A., **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Öztekin, A., **Yönetim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997.

- Öztekin, A., **Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri**, T.C.Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Yayın No: 275, Ankara, 1998.
- Robbins, S. P.; **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etam A.Ş., Eskişehir, 1994. (Çeviren: Öztürk, S. A.)
- Sabuncuoğlu, Z., **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, İşletme Fakültesi Yayın No: 10, Bursa, 1982.
- Sabuncuoğlu, Z., **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Rota Ofset, Bursa, 1992.
- Simon, H. A.; Smithburg, D. W.; Thompson, W., A.; **Kamu Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1973. (Çeviren: Mihçioğlu C.)
- Şimşek, M. Ş.; Akgemci, T.; Çelik, A., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Şimşek, Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
- Tınar, M. Y.; “*Çalışma Yaşamı ve Kişilik*” **Mercek Dergisi**, MESS, Nisan 1999.
- Tolan, B.; İsen, G; Batmaz, V.; **Sosyal Psikoloji**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- Tortop, N., İsbir E., Aykaç B., **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.
- Tortop, N., **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, İhsan Cilt Kaşe Evi, Antalya, 1990.
- Toprak, Z., **Yerel Yönetimler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 1998.
- Türko, M., **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 39, Sevinç Matbaası, Ankara, 1973.
- Veninga, R., “*Ruhlarını Doyurun*” ,**Executive Excellence**, Rota Yayınları, sayı:47, İstanbul, Şubat 2001.
- Werther, W. B.; Davis Jr ve K.; **Human Resources and Personnel Management**, 4. Baskı, Mc Graw Hill Publishing Company, Singapore, 1993.
- Wilson, J., Q., **Bürokrasi; Kamu Kuruluşları, Neyi, Niçin Yaparlar?**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1996. (Çevirenler: Yalçındağ, S.; Canman, D; Ertekin Y.)
- Yalçın, S., **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No: 246, İstanbul, 1991.
- _____, **Yönetim Psikolojisi 2. Ulusal Sempozyumu**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1982.
- www.a54t.sitemynet.com/ada/isdoymu, 2003
- www.danismend.com/konular
- www.egitim1.sitemynet.com/SAKARYA/gudulemedoc
- www.erolkaya.org/docs/yerel_yonetimlerde_yeniden_yapilanma_aay.asp
- www.hastanedergisi.com

-www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016

-www.kalder.org/genel/YY%20Besinci%20Adim.ppt

-www.kesk.org.tr/kesk.asp?sayfa=ceviri&id=46

-www.mcozden.com/ikyonetimi

-www.milliyet.com.tr

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelere ilişkin olarak tabloda fikrinize karşılık gelenin üzerine işaret koyunuz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
2. Çalıştığım kurumun/firmanın sağladığı emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenlik olanaklarını yeterli buluyorum.					
3. İşten ayrılmam ya da çıkarılmam durumunda kolayca yeni bir iş bulabilirim.					
4. İşimi kaybetme endişesi taşıyorum.					
5. İşimi severek yapıyorum.					
6. İşimi eğitim durumuma, niteliğime, bilgi ve yeteneğime uygun görüyorum.					
7. Yaptığım iş gerçek potansiyelimi ve kapasitemi sergileme imkanı vermektedir.					
8. Kullandığım teknik malzemeleri yeterli buluyorum.					
9. Çalışma ortamımın ışık, ses, havalandırma gibi fiziksel koşulları çalışmama olanak verecek kadar iyi durumda.					
10. Yaptığım işin önemli ve değerli olduğu yönetici(ler) tarafından hissettirilir.					
11. Yaptığım işin gerektirdiği yetki ve sorumluluk tam olarak veriliyor.					
12. Üstlendiğim yetki ve sorumluluklar dengelidir.					
13. İsteddiğimde rahatlıkla bir üst birimime ulaşabiliyorum.					
14. Yöneticim beni dinleyip her konuda çözüm üretmeye çalışır.					
15. Yöneticiler çalışanlara bilgi ve mesajları emir, talimat ve direktifler şeklinde iletiyorlar.					
16. Kurumumdaki/firmamdaki sosyal aktiviteler (yemek, iş dışı toplantılar, piknik vs.) yeterli düzeyde düzenlenir.					
17. Çalışanlar arası ilişkiler anlamlı ve destekleyicidir.					
18. Kurumumda/firmada dış dünyadaki yenilikler izlenir ve bu anlamda çalışanların da etkin takibi vardır.					
19. Kurumumdaki/firmamdaki yeniliklerden haberdar ediliyorum.					
20. Yönetim, işimle ilgili konularda kararlarımı yer veriyor.					
21. Kurumumda/firmamda uygulanacak yeni uygulamalara katkıda bulunuyorum.					
22. Kurallar, ilerleme olanakları, disiplin uygulamaları, ödüller adil uygulanıyor.					
23. Kurumumdaki/firmamdaki disiplin anlayışına göre kurallar çalışanların uymak zorunda bırakılması şeklinde değil kurumun/firmanın düzenli işleyişini sağlamak için uygulanıyor.					
24. Kurumumdaki/firmamdaki yükselme olanakları (terfi imkanları) yeterli düzeydedir.					
25. Bir işi başardığım zaman takdir ediliyor, ödüllendiriliyorum.					
26. İşle ilgili eksikliklerim için yeterli hizmet içi eğitim olanakları sağlanıyor.					
27. Kurumum/firmam işime ilişkin yeterli bilgi ve eğitim olanağı sağlıyor.					
28. İş ortamında kendimi gereğinden fazla stresli hissedirim.					
29. Kendimi bu kuruma/firmaya ait hissediyorum.					

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Gülden GÖNCÜ

Doğum Tarihi ve Yeri : 15.09.1981 / ANTALYA

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Gazi Lisesi/ANTALYA

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Kamu Yönetimi Bölümü

Yükseklisans Diploması:

Tez Konusu :

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetler**İş Denevimi**

Stajlar : HSBC Antalya Şubesi / Bireysel Bankacılık

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : AKVAM (Avrupa Birliği Araştırma ve Uygulama Merkezi)
Akdeniz Üniversitesi

Adres : Altındağ Mah. 100. Yıl Bulvarı 164 Sok. Yörükoğlu Apt. K: 7 D: 29
07050 ANTALYA

Tel. no : 0 533 647 98 76