

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU KESİMİNDE PERSONELİN MOTİVASYONU:
SAKARYA VALİLİĞİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif KERSİN

T-136934

**Enstitü Anabilim Dalı: KAMU YÖNETİMİ
Enstitü Bilim Dalı: KAMU YÖNETİMİ**

Danışman: Yrd. Doç. Dr: Mustafa Lütfi ŞEN

HAZİRAN-2003

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU KESİMİNDE PERSONELİN MOTİVASYONU:
SAKARYA VALİLİĞİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elif KERSİN

Enstitü Ana Bilim Dalı: Kamu Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı: Kamu Yönetimi

Bu tez ~~23/6/2003~~ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Musa EREN
Jüri Başkanı



Yrd. Doç. Dr. Necullah ALTUN
Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. M. Lutfi SEN
Jüri Üyesi

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
TEZ YAKLAŞIM MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	IX
SUMMARY.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE

I. MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI.....	3
A. MOTİVASYON KAVRAMI.....	3
B. MOTİVASYON SÜRECİ	5
C. MOTİVASYON VE İHTİYAÇLAR.....	6
II. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	8
A. KAPSAM TEORİLERİ.....	9
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	10
a) Fizyolojik İhtiyaçlar.....	12
b) Güvenlik İhtiyaçları.....	13
c) Sosyal İhtiyaçlar	14
d) Saygı İhtiyaçları.....	15
e) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı.....	15
2. Adelfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	17
3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	18
4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	20
B. SÜREÇ TEORİLERİ.....	24
1. Davranış Şartlandırması Kuramı	24
2. İşlemsel Şartlandırma ve Pekiştirme Tipleri	26
3. Bekleyiş Teorileri	28
a) Wroom'un Bekleyiş Teorisi	28
b) Lawler-Porter Modeli	30

4. Amaç Teorisi	31
5. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	33
III. LİDERLİK VE MOTİVASYONA ETKİLERİ.....	34
A. ÖRGÜTLERDE LİDERLİK VE LİDERLİĞİN İŞLEVLERİ.....	34
B. LİDERLİK VE MOTİVASYON.....	35
IV. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	35
A. İŞ AÇIKLAMASI	36
B. ÜCRET	36
C. GÜVENCE	38
1. İş Güvenliği (Sosyal Güvenlik).....	38
2. Görevde Kalma Güvenliği.....	38
D. TERFİ İMKANLARI	39
E. İŞ CAZİBESİ	41
F. FİZİKSEL ŞARTLAR.....	42
G. STATÜ	43
H. EĞİTİM.....	43
I. BEŞERİ İLİŞKİLER.....	44
İ. YETKİ VE SORUMLULUK DEVRİ	44
J. ADALETLİ YÖNETİM	45
K. YÖNETİME KATILMA	46
V. MOTİVASYONUN ETKİLERİ.....	46
A. MOTİVASYONUN BAŞARIYA ETKİSİ	47
B. MOTİVASYONUN İŞ DEĞİŞTİRMEYE ETKİLERİ	48
C. MOTİVASYONUN FİZİKSEL VE RUHSAL SAĞLIĞA ETKİLERİ	48

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONELİNİN MOTİVASYONUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAKARYA VALİLİĞİ ÖRNEĞİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	50
-----------------------------------	-----------

II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	50
A. MOTİVASYONA NEGATİF YÖNDE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	51
B. MOTİVASYONA POZİTİF YÖNDE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	51
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI.....	52
IV. VERİLERİN TOPLANMASI, İŞLENMESİ VE YORUMLANMASI	52
V. BULGULAR VE YORUMLAR.....	52
A. DENEKLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	52
B. ÇALIŞMA ŞARTLARI VE GÜVENCELERİ	55
1. Tatil ve İzin Durumu	55
2. Ücret Adaleti.....	56
3. Çalışma Saatleri	56
4. Yöneticilerin Uyguladığı Denetim	57
5. Alınan Eğitim	57
6. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	58
7. Yöneticilerle İlişkiler	58
8. Takdir Edilme Durumu.....	59
9. Yöneticilerin Davranışları	59
10. İşle İlgili Terfi Durumu	60
11. İş Ortamına Uyum	60
12. Mesai Dışındaki İlişkiler	61
13. Yapılan İşin Önemi.....	61
14. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu.....	61
15. Yöneticilerin Bireylere Karşı Tutumu	62
16. Statü ve Maaş Dengesi	62
17. İş Güvencesi ve Sosyal Haklar	64
18. İşi Sevme	64
19. Motive Etme	65
20. Kararlara Katılma	66
21. İtiraz Hakkı	67
C. FİZİKSEL ŞARTLAR.....	67

1. Fiziki Ortam.....	67
2. Temizlik.....	68
3. Gürültü	68
4. İşin Sağlığa Etkisi	68
5. Araç ve Gereç Yeterliliği	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	70
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	82
ÖZGEÇMİŞ	87



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Motivasyon Süreci	5
Şekil 2: İhtiyaç- Davranış İlişkisi	7
Şekil 3: Amaçların İhtiyaçlar Üzerindeki Etkisi	11
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	12
Şekil 5: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	19
Şekil 6: Klasik Şartlandırma Kuramı.....	24
Şekil 7: Davranış Yönlendirme	25



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Yaş Durumu	53
Tablo 2: Cinsiyet Durumu	53
Tablo 3: Medeni Durum	54
Tablo 4: Eğitim Durumu	54
Tablo 5: Kurumdaki Mevki	54
Tablo 6: Tecrübe	55
Tablo 7: Aylık Gelir	55
Tablo 8: Tatil ve İzin Durumu	56
Tablo 9: Ücret Adaleti	56
Tablo 10: Çalışma Saatleri	57
Tablo 11: Yöneticilerin Uyguladığı Denetim	57
Tablo 12: İşe Girişteki Eğitim	58
Tablo 13: Hizmet İçi Eğitim	59
Tablo 14: İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	59
Tablo 15: Yöneticiyle Görüşme	60
Tablo 16: Takdir Edilme Durumu	60
Tablo 17: Adaletli Yönetim	61
Tablo 18: Terfi Durumu	61
Tablo 19: İş Ortamına Uyum	62
Tablo 20: Mesai Dışı İlişkiler	62
Tablo 21: Yapılan İşin Önemi :.....	63
Tablo 22: Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu	63
Tablo 23: Yöneticilerin Bireylere Karşı Tutumu	64
Tablo 24: Statü Ve Maaş Denkliği	64
Tablo 25: Maaş Ve Mevki Farkı	65
Tablo 26: Mevki Ve Maaş Farklarının Personele Etkisi	65
Tablo 27: İş Güvencesi Ve Sosyal Haklar	66
Tablo 28: İş Sevme Derecesi	66
Tablo 29: İş Başkalarına Tavsiye Etme	67
Tablo 30: İş Değiştirme	67

Tablo 31: Motive Etme	68
Tablo 32: Kararlara Katılma	68
Tablo 33: İtiraz Hakkı	69
Tablo 34: Fiziksel Ortam	69
Tablo 35: Temizlik.....	70
Tablo 36: Gürültü.....	70
Tablo 37: İşin Sağlığa Etkisi	71
Tablo 38: Araç Gereç Yeterliliği.....	71



ÖZET

Günümüzde hemen her alanda değişme ve gelişme yaşanmakta, bu değişim ve gelişim tüm insanları, toplumları ve kurumları etkilemektedir. Devlet ve bünyesinde barınan kurumlar da bu değişimin etkisinde kalmaktadır. Personel yönetiminde motivasyonun olumlu etkileri tartışılmaktadır. Özel sektörde motivasyonla ilgili pek çok çalışma yapılmakta ancak kamu bu çalışmaların çok uzağında kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; kamu personelinin motivasyon seviyesini ölçmek, hangi fiziksel koşullarda çalıştığını incelemek, hangi unsurlarla motive olabileceğini araştırmaktır. Çalışmada; literatür taraması yapılmış, motivasyonla ilgili tanımlar, teoriler açıklanmış ve kamudaki mevcut durumu görmek için anket yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma sonunda kamu personelinin motivasyonuna önem verilmediği, maddi ve sosyal unsurların yeterli olmadığı, personelin yeterince ödüllendirilmediği ve başarıya şartlandırılmadığı görülmüştür.

SUMMARY
GOVERNORSHIP OF SAKARYA
THE MODEL OF MOTIVATION ON THE PERSONNEL IN PUBLIC
SECTION

KEYWORDS: Motivation, personnel, necessity, satisfaction, attitude, organization.

Nowadays changes and developments are being lived almost in every area, these change and development affect all people, communities and associations. The government and the associations in its constitution are in the affect this change. The possitive effects of motivation in personnel management are discussed. Several studies about motivation are done in private sectör but public is really away from these studies.

The aim of this study is; to measure the motivation level of public personnel, to examine in which physical conditions they study and to research the elements that they can be motivated with. In this study the literature is searched minutely, the definitions and theories about motivation are explained, enquiry method is applied to see the existing state in public.

At the end of the research it is seen that the motivation of public personnel isn't considered impartant material and social elements aren't sufficient, personnel isn't rawarded sufficiently and isn't conditioned for success.

GİRİŞ

Kamu yönetiminin ve kamuya sunulan hizmetlerin etkin ve verimli olabilmesi için her yönüyle düzenlenmiş iyi bir personel yönetimi gereklidir. Personel yönetiminin en önemli sorunlarından biri, kamu personelinin motivasyonuna önem verilmemesidir. Özel sektörde çalışan personelden daha fazla verim almak, personelin sunduğu hizmeti daha etkin kılmak için personelin nasıl motive edileceği konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Kamuya ait kurum ve kuruluşlarda ise bu tür çalışmalar yok denecek kadar azdır.

Yönetim biliminin sosyoloji ve psikoloji biliminden faydalanarak geliştirdiği motivasyon, belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların o amacı gerçekleştirmek için kullandıkları yol ve yöntemleri kapsar. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar yatmaktadır ve ihtiyaçlar giderilmeden motivasyonun sağlanması güçtür.

Sonsuz olan insan ihtiyaçları, kişiden kişiye ve insan hayatı boyunca değişiklik gösterir. Belli dönemlerde çok yoğun hissedilen bir ihtiyaç sonraki zamanlarda önemini yitirebilir. Örneğin işe yeni başlayan bir kişi için iyi ücret önemliyken daha sonraki zamanlarda iş güvenliği ve sosyal haklar daha fazla önem kazanabilir. Toplumsal değişimler de ihtiyaçların değişmesinde rol oynamaktadır. İhtiyaçların insan davranışlarına etkisi, harekete geçmelerini sağlayan dürtüler, insanın algılama süreci ve bu süreci etkileyen faktörler motivasyon teorilerinin temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın yapılmasındaki amaç; özel sektörde bazı çalışmalar yapılmasına rağmen kamuda motivasyon konusundaki çalışmaların yok denecek kadar az olmasıdır. Personelin veriminin arttırılmasına yönelik çalışmaları içeren motivasyonun kamu sektöründe de uygulanması çok fayda sağlayacaktır.

Kamu personelinin motivasyonu üzerinde yaptığımız bu kuramsal çalışmada geleneksel ve çağdaş motivasyon teorileri incelenmiş, motivasyon ve motivasyonu

etkileyen faktörlerle, çalışanların motive olmadığı durumlar ve sonuçları araştırılmıştır. Etkili ve verimli bir personel yönetiminin çalışanların motive olmasını sağlayarak mümkün olabileceği gösterilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde; motivasyon kavramına genel bakış yapıldıktan sonra, motivasyonun çeşitli bilim dallarında ve farklı bilim adamları tarafından yapılan tanımlarına yer verilmiştir. Motivasyonun hangi aşamalardan geçtiği anlatılmış, motivasyonun ihtiyaçlarla olan bağlantısına değinilmiştir. Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki ana başlık altında alt başlıklara ayrılarak incelenmiştir.

İkinci Bölümde kamu personelinin motivasyonu, motivasyon kavramı ve kapsamı incelenmiş, personel motivasyonunu etkileyen faktörler açıklanmıştır. Motivasyonun başarıya, iş değiştirmeye, fiziksel ve ruhsal sağlığa etkileri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Sakarya Valiliği'nde kamu personelinin motivasyon seviyesini belirlemeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Dağıtılan anket formları toplanmış ve elde edilen bulgular SPSS for Windows 10.0 programına yüklenmiş, frekans ve çapraz tablo analizleri yapılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMINA İLİŞKİN TEORİK ÇERÇEVE

Günümüz modern toplumlarında önemi giderek artan motivasyon yöneticilerin karşılaştıkları en büyük sorun olan çalışanları örgüt amaçlarını gerçekleştirmek yolunda isteklendirmektir. Yöneticilerin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüte ulaşmanın yolu ise yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlardan geçmektedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyeleri kendilerine verilen görevi gerçekleştirmeye istekli olmalıdırlar. Çalışanları bu yönde isteklendiren, harekete geçiren ve amaca ulaştıran nedir? Etkili motivasyon için neler yapılmalıdır? Her insan aynı amaç ve araçla motive edilebilir mi? Bu bölümde bu sorulara cevap aramaya çalışılacaktır.

I. MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

A. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyonun günümüze kadar birçok yazar tarafından çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunun nedeni; önceleri psikolojik bir olgu olan güdülenmeyi araştırmacıların farklı açılardan değerlendirmeleridir. Motivasyon; kişilerin belli bir amaca yönelik olarak kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmaları olarak tanımlanabilir [Dinçer, 1996: 307].

Motivasyon kelimesi; hareket etmek anlamına gelen Latince'deki "movere" sözcüğünden gelmektedir [Şimşek ve diğerleri, 1998: 96]. Motiv kelimesinin Türkçe karşılığı olan ihtiyaç kelimesi "saik veya harekete geçirici" olarak tanımlanmaktadır [Oktay, 1996: 322].

Bir başka görüşe göre motivasyon; amaçlara ulaşabilmek için işgörenlerin tüm bilgi, beceri ve enerjilerinin isteyerek kullanılmasını sağlamaktır [Albayrak, 1998: 12]. Bir

kişinin bir amacı gerçekleştirmek için çalışmasını sağlamak konusunda bir ihtiyaca cevap verilmesi de motivasyonun bir başka tanımıdır [Tatar ve Üner, 1992: 73].

Yönetim biliminin sosyoloji ve psikoloji biliminden faydalanarak geliştirdiği bu kuram, belli bir amaca yönelerek bir araya gelen insanları amaca ulaştırmak için yöneticiler tarafından kullanılan değişik yol ve yöntemleri kapsar [Öztekin, 2002:115]. Modern yönetim fonksiyonlarından biri olan motivasyon (özendirme); yöneticilerin, örgüt elemanlarını, belli bir amaca yöneltmek için çeşitli güdülerle isteklendirmesi olarak da tanımlanabilir [Şimşek, 1998: 193].

İnsanı harekete geçiren ve bu hareketlerin yönünü belirleyen insanların düşünceleri, inançları, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Buna göre davranışlarımıza yön veren duygu, inanç ve korkularımızdır. Davranışların içinde her ne kadar ihtiyaç ve arzular gibi dürtüler bulunsa da insan davranışlarını etkileyip yön veren bir çok uyarıcı unsurlar vardır. Bunlar; gelenekler, kişisel düşünceler, çevresel koşullar, tutumlardan oluşur [Eren, 1993: 316].

Örgütsel davranış literatüründe motivasyonla ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır. Motivasyon; bireyin çalıştığı işten ne beklediğiyle gerçekte ne aldığı ve bireyin işine verdiği değer bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Bu tanımla ilgili literatürde motivasyonu belirleyen değişkenler, işin yapısı, işin kendisi, yönetim düzeni ve fiziksel ortam sayılabilir [Avcı ve Karatepe, 2000: 545].

Genellikle kişilerin bazı ihtiyaçları hakkında sahip oldukları bilgilerden yola çıkılarak bazı iç güdülerin kişilerce bilinmediği görülür ki bunlar bilinçdışı ihtiyaçlardır. Davranışlar ya da hareketler, durumlar ya da uyarıcılardan yoksun kalındığında fizyolojik olarak fark edilen eksiklik durumlarından yola çıkılır. Davranışların ortaya çıkmasına etki eden güç olarak tanımlanabilir [Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 1996: 4818].

Bir örgütte yöneticilerin en önemli görevi etkin bir örgüt ortamı hazırlamaktır. Çalışanların her biri belli bir amaca yöneltilerek belli bir çaba harcamaları ve

kendilerine verilen görevi yerine getirmelidir. Aksi halde yönetsel etkinliklerden bir sonuç alınamaz. Birey harekete geçirilmek için etkilenmeli ve hedefe ulaşmak için isteklendirilmelidir [Akat ve diğerleri, 1999: 205].

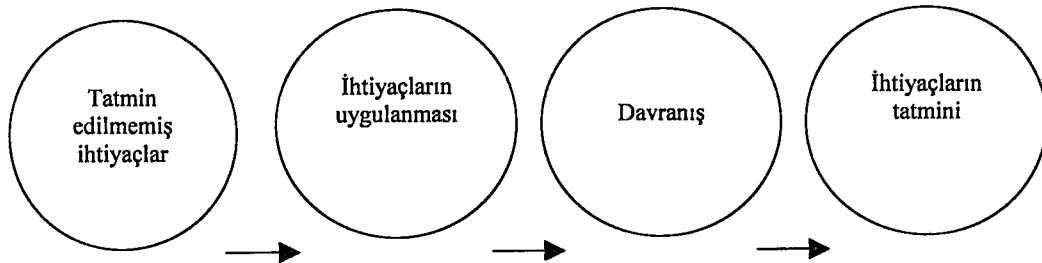
Bir yönetici başarılı olmak istiyorsa çalışanların motivasyonuna önem vermeli ve bu konuyla yakından ilgilenmelidir. Yöneticinin başarısı, astlarının amaçlarını örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak ve onların bilgi, yetenek ve tecrübelerinden azami ölçüde faydalanmasıyla olacaktır. Yani motivasyonla iş başarımı (performans) arasında yakın bir ilişki vardır. Doğru ve yeterli motive edilmemiş bir personelden verim ve performans beklemek mantıklı olmayacaktır [Balçık, 1997: 149].

Motivasyon (güdüleme, özendirme), personelin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında daha çok ilk kademede yer alan yönetilen personelin rolünün artırılmasına yönelik uygulama olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle motivasyon, iş görenin işini isteyerek yapmasını sağlamaya yönelik faaliyetlerdir [Halkla İlişkiler Yönetimi Geliştirme ve Oryantasyon Eğitimi Bölgesel Seminer Notları, 2000: 65].

B. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak iş ortamı hazırlayarak bireyin harekete geçirilmesi sürecidir. Örgütte kişiler etkili ve verimli çalışmak için motive edilmelidir. Şekil 1'de motivasyon süreci basitçe açıklanmaktadır. Her insanın bir takım ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi motive olamaz [Can, 1997: 168].

Şekil 1: Motivasyon süreci



Yönetim bilimi literatüründe güdüleme veya motivasyon olarak adlandırılan personelin etkin yönetimi bazı yazarlarca özendirme olarak da adlandırılmaktadır. Bu kavram çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesini amaçlamaktadır. Bunu bir süreç olarak görmek gerekirse personelin çalışma potansiyelini belirlenen hedeflere yöneltmek için hem bireysel hem de yönetsel ihtiyaçlarla çakıştırılması sürecidir [Bilgin, 1997: 85].

Özetle motivasyon, insan ihtiyaçlarının doyumla sonuçlandırarak bir ortam hazırlayarak onların faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini etkileme sürecidir. Bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve hedefe ulaşması için isteklendirilmesi gerekmektedir. Buna göre motivasyon süreci 4 evreden oluşur [İşçi, 1996: 99].

- 1. Evre İhtiyaç:* Her bireyin tatmin etmesi gereken ihtiyaçların vardır. Bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar.
- 2. Evre Uyarılma:* Bireyde itici bir gücün olması için uyarılması gerekir. Bu güç fiziksel veya ruhsal ihtiyaca yönelik isteklenmedir.
- 3. Evre Davranış:* İhtiyaç gidermek için uyarılan birey davranışta bulunur. Davranışın amacı doyum sağlamaktır.
- 4. Evre Doyum:* İhtiyaç karşılandığında doyum olur ve motivasyon süreci tamamlanır.

C. MOTİVASYON VE İHTİYAÇLAR

Canlı organizmalar varlıklarını sürdürebilmek için belli davranışlarda bulunurlar. Organizma belli bir süre de olsa bazı ihtiyaçlardan yoksun kalırsa hemen bir takım sistemler devreye girer. En temel ihtiyaç olan oksijenden yoksun kalırsa oksijen almaya çalışır, aç kalırsa yemek yemek ister ve bu ihtiyaçları giderilmezse vücut düzeni bozulur [a.g.e., s. 99].

İnsanlar hayatları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu isteklerin temelinde insan ihtiyaçları vardır ve ömür boyunca bu ihtiyaçların giderilmesine çalışılır. Yani

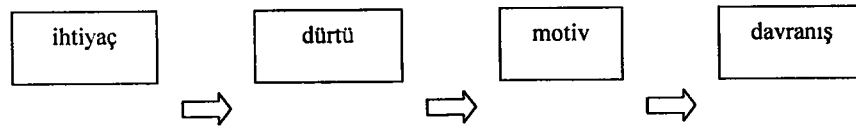
insanlar belli bir amaçla hareket ederken genellikle sahip olduğu ihtiyaçlar tarafından harekete geçirilirler [Dinçer ve Fidan, 1996: 306].

Sonsuz olan insan ihtiyaçları kişiden kişiye daha sonra insan hayatı boyunca değişiklik gösterir. Belli bir yaşta çok önemli olan bir ihtiyaç ilerdeki yaşlarda önemini kaybedebilir. Mesela; çalışma hayatına yeni başlayan bir kişi için iyi ücret önemliyken daha sonraki yıllarda işin güvenli olması veya sosyal hakların oluşu daha fazla önem kazanır. Toplumsal değişiklikler ihtiyaçların değişmesinde rol oynar [Aktepe, 1998: 12].

İnsan ihtiyaçlarındaki bu değişiklik gerek toplumun etkisinden gerekse kişilerin birbirlerine olan etkilerinden kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak diyebiliriz ki herhangi bir sosyal organizasyona kişinin katılımı temel olarak organizasyonun ondaki ihtiyacı tatmin edebilmesine bağlıdır [Baykal, 1974: 123]. İhtiyaçların tatminiyle insanın tutum ve davranışları arasında yakın ilişkiler vardır. Fakat ihtiyaçlar ne her zaman aynı şiddettedir ne de davranışları her zaman aynı şekilde etkilerler. İhtiyaçlar çeşitli statü ve sosyal gruplara, oluşumlara katılarak, belli daha üst seviyelerdeki başarılar için motive edici güç olarak rol oynarlar [a.g.e., s. 124].

Kısaca söylemek gerekirse; eksikliğin duyulması ihtiyaç, ihtiyacı gidermek için ortaya çıkan güce dürtü (drive), ihtiyacı gidermek için belli bir yönde etkinlikte bulunmasına da güdü (motiv) denir. Bu ilişkiler şöyle formüle edilebilir:

Şekil 2: İhtiyaç- Davranış İlişkisi



İhtiyacın ortaya çıkması ve motivin kişiyi harekete geçirmesindeki en önemli nokta ihtiyacın ve motivin algılanmasıdır. Yeteri kadar algılama olmazsa motivin gücü azalacaktır ve kişinin eyleme geçmesi ihtimali zayıflayacaktır [İslamoğlu, 1996: 68]. İhtiyacın şiddeti, motivin ve doğal olarak harekete geçmenin hızını arttıracaktır.

Ekonomik faaliyetlerin hareket unsuru olan ihtiyaçların çeşitlilik ve Őiddet bakımından s¼rekli bir değişiklik g¼stermesi iktisadi konuların incelenmesi açısından zorluk yaratmaktadır. İnsanlar ve toplumlar b¼y¼y¼p geliŐtikçe ihtiyaçlar da b¼y¼y¼p gelişmekte, karmaŐıklaŐıp çeşitlenmektedir. İhtiyaçların bir ¼zellięi de, ¼retilen yeni mal ve hizmetlerin yeni ihtiyaçlar doğurması ve bu ihtiyaçların yeni tatmin araçları getirmesidir [Yıldırım, 2000: 8].

İhtiyacın bir başka ¼zellięi de, insanlar bazı arzuları tatmin edildiği zaman yerlerine başka arzu ve ihtiyaçlar çıkmaktadır. B¼ylelikle kişinin bazı ihtiyaçları tatmin edilecek sonra bir başka ihtiyacın baskısı altına girecektir. Ancak davranışların değişim y¼n¼n¼ belirlemek çok g¼t¼r. Bu durum kişiden kişiye değişiklik g¼stermektedir [Eren, 1993: 316].

İnsan s¼rekli bir Şeyler istediğinden tam anlamıyla tatmini oldukça zordur. Bir ihtiyacı tatmin edildiğinde bir başka ihtiyacın rahatsızlığını çekmesi muhtemelken bireyin davranışını tek bir ihtiyaca dayandırmak her zaman m¼mk¼n olmayabilir. Sosyal bir gruba girerek saygınlık kazanmak isteyen birey herkesin g¼z¼ne girmek için grup normlarına uygun davranabilir ya da rahatsız davranıŐlarıyla grubu zorlayabilir. Çeşitli ihtiyaçların farklı kişiler için ¼nemi bireyin içindeki ihtiyacın g¼c¼ne bağlıdır. B¼ylece ihtiyaçları katı kalıplara sokmak bazı durumlarda m¼mk¼n olmamaktadır [Can ve Tecer, 1978: 203].

II. MOTİVASYON TEORİLERİ

Örg¼t k¼lt¼r¼ çalışanların motivasyonunu olumlu y¼nde etkilemektedir. Çalışanlar sadece ekonomik ¼d¼llendirmelerle değil sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesiyle daha verimli çalışırlar. Örg¼t k¼lt¼r¼, örg¼t ¼yelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidererek onların örg¼tle b¼t¼nleŐmelerini, daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar [Unutkan, 1995: 75]. Örg¼t içinde yer alan bireyin nasıl motive edileceği konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak genel olarak motivasyon teorilerine

bakıldığında örgüt kültürüyle kişinin sosyal tatmininin nasıl sağlanacağını incelendiği görülür [a.g.e., s. 76].

Bir görüşe göre; motivasyona iç ve dış etmenler sebep olduğu için motivasyon kuramları bu etmenleri ele alış biçimlerine göre farklılıklar gösterir. Sadece iç etmenleri inceleyen kuramlar ve sadece dış etmenleri inceleyen kuramlar ve her ikisini inceleyen kuramlar olarak bir gruplama yapılmaktadır [Odabaşı, 1996: 50].

Örgütsel davranışla ilgili motivasyon teorileri kapsam ve süreç kuramları olarak iki grupta toplanabilir. Kapsam kuramları insanları motive eden içerik üzerine kurulu olan teorilerdir. Süreç kuramları ise kişinin algılama sürecindeki aşamaları inceler [Oktay, 1996: 325].

A. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri doyuracağı güdülerini ya da ihtiyaçları temel alırlar. Bu kuramlarda insanın ulaşmak için motive olduğu hedef önemlidir. Yani insan bir amaca ulaşmak için ya da bir ihtiyacını gidermek için davranışta bulunur. İnsanın niçin davranışa geçtiği sorusuna cevap aranır [Başaran, 1991: 151].

Kapsam teorileri insanları çalışmaya yönelten nedenleri ortaya koymaya çalışır. Yönetici çalışanları bazı davranışlara zorlayan faktörleri anlarsa daha iyi bir yönetim sağlayacaktır. Kapsam teorilerine göre insanlar çeşitli düzeylerdeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışırlar. Öyleyse insanlar ihtiyaçlarını gidermek için belirli şekillerde davranacaklardır. Bu ihtiyaç ve istekler sistemli biçimde belirlenir ise çalışanları motive etmek daha kolay olacaktır [Balçık, 1997: 150].

Klasik Yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belli davranışlara sevk eden faktörleri anlamaya yöneliktir. Bunun sebebi yönetenin personelin neyi neden yaptığını anlaması ve personeli daha iyi yönetme isteğidir [Dinçer ve Fidan, 1996: 308]. İhtiyaçları temel olan bu kavramlar her bireyin kendine

özgü ihtiyaçları olduğunu ve bireyin amacının bu ihtiyaçları giderme olduğunu varsayarlar. İhtiyaçlar giderilmezse bir huzursuzluk, dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bu huzursuzluk kişiyi amaca yönelik harekete geçirir [Tınaz, 2000: 30]. Yönetici bu davranışları anlayabilirse yönetimde daha başarılı olacaktır.

Bu teorilerde en çok önem verilen konu, personelin insan olarak yapısı ve insan ihtiyaçlarının çalışma üzerindeki özendirici etkisidir [Bilgin, 1997: 93]. Kapsam teorilerinin motivasyon konusuna yaklaşımı statiktir. İnsanın belli bir anda duyduğu ihtiyacını tatmin etmeye yöneltmekte veya içinde saklı olan motivasyonel gücü harekete geçirmektedir [Eroğlu, 1998: 116].

Kapsam kuramlarının eleştirilen tarafları; bir işyerinde çalışan bireylerin tamamının aynı istek ve ihtiyaç düzeyinde bulunmaması, bireylerin bu istek ve ihtiyaçlarının zamanla farklılık göstermesidir. Elbette ki bu kuramların geçersiz olduğu anlamına gelmez. Eleştirilere karşın bu kavramlar çalışmaların nasıl motive olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır [Üçok, 1992: 116].

Kapsam teorileri adı altında dört adet motivasyon teorisi incelenecektir. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Teorisi” (veya Hijyen-Motivasyon Teorisi), Alderferg’in “VİG kuramı” ve David McClelland tarafından geliştirilen “Başarma İhtiyacı” teorisidir.

1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi en çok tanınan kuramlardan biridir. 1954 yılında Maslow tarafından geliştirilen bu kurama göre çalışanların bir çok ihtiyacı vardır ve para ancak bunların bir kısmını giderebilir [a.g.e., s. 116].

Abraham Maslow 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak insanların temel ihtiyaçlarını tespit etmiştir. İhtiyaçları iki temel üzerine sınıflandırmıştır. Bunların ilki insan davranışlarını ihtiyaç temeline dayandırmaktadır; insan davranışlarını anlamak

için insan ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir. Bunu aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür [Eroğlu, 1998: 258].

Şekil 3: Amaçların İhtiyaçlar Üzerindeki Etkisi

İhtiyaçlar → Davranış → Amaçlar

İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci varsayımı; ihtiyaçların önceliği ve şiddetiyle ilgilidir. Maslow'a göre; insanların bazı ihtiyaçları diğerlerine nazaran daha önemlidir. İnsan ancak bu ihtiyaçları doyuma ulaştıktan sonra daha üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelirler [Eroğlu, 1998: 257].

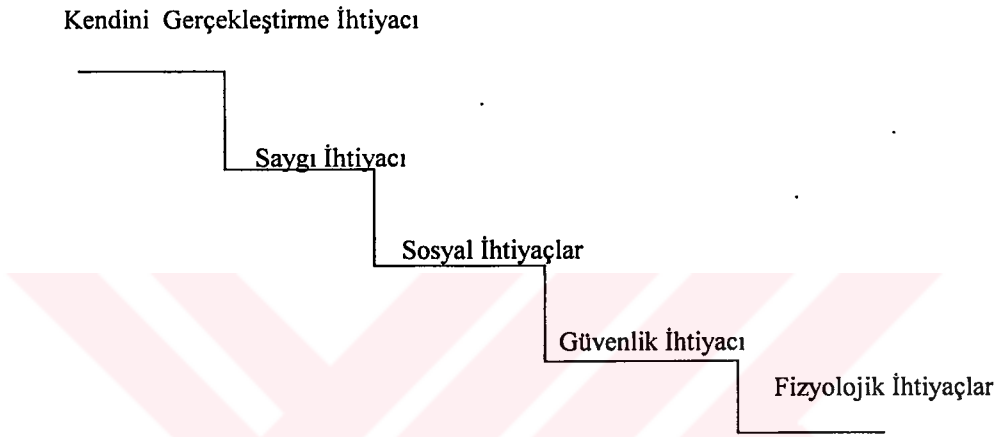
Maslow'a göre kuruluştaki çalışan önce insan daha sonra kuruluşun üyesi olarak duyduğu ihtiyaçların yönetimce giderilmesi personeli özendirilecektir. Ancak bu ihtiyaçların da personel için bir önem sırası vardır. Bu önem sırası, bir önceki ihtiyacı giderilmeyen personelin, bir sonraki ihtiyacının giderilmesi çalışma performansına bir etkisi olmayacağını anlatmaktadır. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği ihtiyaçların tatmin edilme derecesiyle ilgilidir. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış belirleme özelliğini kaybeder. Artık bir üst derecedeki ihtiyaç davranışları etkilemeye başlamıştır [Bilgin, 1997: 95].

Maslow'un kuramı daha sonraları geliştirilecek olan motivasyon teorilerine dayanak olduğu için tarihi bir öneme de sahiptir. O'na göre beş genel ihtiyaçtan bir veya daha fazlasının doyurulması davranışı etkilemektedir.

Maslow insan ihtiyaçlarının bazı yönleriyle hayvan ihtiyaçlarından farklı olduğunu savunmuş ve insan ihtiyaçlarının bir pramit gibi bir biri üstüne merdiven basamağı gibi sıralandığını düşünmüştür. Ona göre alt basamaklardaki ihtiyaçlar tatmin edilip belli bir doyuma ulaşılmadan bir üst basamaktaki ihtiyaçların eksikliği hissedilmez. Alt düzeydeki ihtiyaçlar doyuma ulaştıkça birey üst düzeydeki ihtiyaçlara hazır hale gelir [Koçel, 1995: 172].

Maslow'a göre insanlar önce kendileri için en önemli olan ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Birey önemli ihtiyacını karşıladığı zaman o ihtiyaç motive edici olmayacaktır ve daha sonraki önemli ihtiyacını gidermeye çalışacaktır [Tınaz, 2000: 30].

Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



a) Fizyolojik İhtiyaçlar

Piramidin en alt kısmında kişinin hayatını devam ettirebilmek için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçlar vardır. Bunlar; su, yiyecek, barınma gibi en temel ihtiyaçlardır. Bu temel ihtiyaçlardan mahrum kalanlar fizyolojik ihtiyaçlarla motive edilirler [Cüceloğlu, 1996: 236].

Maslow'a göre; fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkel ihtiyaçlardır. İnsan bu beş kademedeki ihtiyaçları aynı anda hissetse bile ilk önce fizyolojik ihtiyaçları karşılamak isteyecektir. Bu tip ihtiyaçlar karşılandıktan sonra daha üst seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır [Kotler, 2000: 172]. Fizyolojik ihtiyaçlar az dahi olsa tatmin edilmediklerinde kişinin hayatını sürdürmesi mümkün değildir. Bu ihtiyaçların sürekli olarak tatmin edilmesi gerekmektedir.

Bu anlamda yönetici çalışanlarını motive etmek için fizyolojik ihtiyaçları olup olmadığını kontrol etmelidir. Karnı aç ya da tam doymamış, uykusunu alamamış, rahatsız, ailesi, çocukları kötü şartlarda olan çalışanın işine motive olması pek mümkün görünmemektedir [Hodgetts, 1997: 292].

b) Güvenlik İhtiyaçları

Birinci derecede önemli olan fizyolojik ihtiyaçlar giderildikten sonra güvenlik gereksinimleri kendini gösterir. Birey artık fizyolojik ihtiyaçlarla ilgilenmez, sonradan öğrenilen ihtiyaçlar sınıfını oluşturan geleceğin garanti altına alınması, iş güvenliği, dış tehlike ve saldırılardan korunma gibi ihtiyaçların karşılanmasını istemektedir [Eren, 1998: 420] .

Güvenlik ihtiyacı bir bakıma fizyolojik ihtiyaçların ileride de karşılanacağını garantilediği için 1. ve 2. ihtiyaçlar birbirleriyle yakınlık gösterir [Öztekin, 2002: 203]. Güvenlik ihtiyaçları insanın yaşlandığı, hasta olduğu, kazaya uğradığı veya herhangi bir sebeple işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdüreceği bazı güvenceler aradığının göstergesidir. Bu yüzden ileriye dönük tasarruflar, sigortalar yapılır. Bu davranış ve girişimler risk ve belirsizliklere karşı güvence duygusudur. Maslow, fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak adlandırılan bu iki ihtiyaca temel (birincil) ihtiyaçlar demektir [Yalçın, 1991: 206].

Güvenlik ihtiyacı hem fiziksel hem de psikolojik anlamdaki güvenceyi kapsamaktadır. Bedenimizi ve kişiliğimizi dış tehlikelerden koruma ihtiyacı bu gruba girer. Birçok iş gören bedensel ve psikolojik tehlikelerden arındırılmış, iş ve sosyal güvencesi olan, kıdem imtiyazı sağlayan işlerde çalışmak ister [Oktay, 1996: 326].

Günlük faaliyetleri önceden planlamak da güvenlik ihtiyacının bir göstergesidir. Beklenmeyen durumlarla karşılaşmamak için hazırlanan planlara sıkı sıkıya bağlı hareket edilir [Eren, 1993: 28].

Geleceğinden endişe duyan işini kaybedeceğinden korkan, hastalandığında, sakatlandığında veya yaşlandığında ortada kalacağını düşünen çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda motive etmek mümkün olmayacaktır. Bu yüzden yöneticiler çalışanları en azından çalıştıkları sürece güvence altına almalıdırlar [Bingöl, 1997: 260].

c) Sosyal İhtiyaçlar

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yani temel ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra sosyal ihtiyaçlar ortaya çıkar. Bunlar sosyal faaliyet ve ilgiye duyulan ihtiyaçtır. Her insan çevresinde sevimli ve belli bir mevkie sahip olmayı ister [Aktepe, 1998. 13].

Bir gruba mensup olma, başkaları tarafından sevilme, beğenilme, arkadaş ve çevre edinme gibi duygusal gereksinimler sosyal ihtiyaçlar grubuna girer. İnsan çalışırken veya boş vakitlerinde belirli kişilerle konuşur, arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler kişiyi tatmin eder, çalışma istek ve performansını artırır [Öztekin, 2002: 206].

Yöneticiler genellikle bu ihtiyaçları bilmeyerek hata ederler. Bu ihtiyaçları ve böylece kurulan gayri resmi organizasyonları resmi organizasyonlara karşı tehlike olarak görürler. Bazı yöneticiler bu tür grupların kendilerine karşı olmasından korktuklarından işyerinde çalışanların kendi aralarında gruplaşmalarını bozacak şekilde onlara yön vermeye çalışırlar. Bu eyleme karşı personelde direnme, işbirliği yapmama davranışı görülür [Yalçın, 1991: 206] .

Bazı yöneticiler ise, iş görenleri için sosyal çabalardan kaçınmamaktadır. Bunun için; piknikler, yemekler, spor faaliyetleri, sinema, tiyatro gibi organizasyonlar oluşturmak, varolan oluşumları desteklemek ve bazen bizzat katılmak gerekecektir. Böylelikle işyerinde bir beraberlik olacak, çalışanlar bu durumdan azap değil mutluluk duyacaklardır [Ertürk, 1995: 130]. Böylece çalışanlar istekli olacaklarından daha fazla verim alınacaktır.

d) Saygı İhtiyaçları

Temel fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra benlik ihtiyaçları da denilen saygı ihtiyaçları baskın hale gelir. Saygı ihtiyaçları iki yönlüdür. Birey kendine karşı önemli olduğunu hissetmeli ve çevresinden kabul görmelidir [Yıldırım, 2000: 12]. Saygı ihtiyaçlarında hem kendine güven hem de prestij söz konusudur. Bu duyguların tatmini aşağılık duygusunun önlenmesine hem de özgüvene yarayacaktır. Aşağılık duygusu nevroz gibi ruh hastalıklarına neden olan bir duygudur [Eren, 1993: 323]. Saygı ihtiyaçları adı altındaki gereksinimlere örnek olarak kendine güven, rekabet edebilme bağımsız olma, kabul görme, saygı duyulma örnek verilebilir [Hotgetts, 1997: 294].

Çocukluk çağlarında daha az önemli olan saygı ihtiyacı, kişi yetişkin yaşlara ulaştıkça davranışlara yön vermeye başlar [Kolasa, 1969: 292].

Saygı ihtiyacı da insanların sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kimse çevresi tarafından sevildikçe hayran olmayı ister [Akat ve diğerleri, 1999: 208]. Etrafının saygısını kazanan insan kendine güvenmeye başlar ve birey artık çevresindekilerin taktiri için değil kendi benliğini tatmin etmek için çalışır. Bu ihtiyaç yüksek düzey bir ihtiyaçtır. İşinde motive olamayan bir çalışan sürekli huzursuz olduğundan performansı düşük olur [Balçık, 1997: 151].

e) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kişinin bir şey yapabilme, ortaya çıkarma, gerçekleştirme ihtiyacını tatmin etmek için düşündüklerini uygulama aşamasıdır [Eren, 1993: 323].

Her insan belli alanlarda, öğrenme, araştırma, bazı yeni şeyler bulma girişiminde sunulacaktır. Bireysel hobi ve tutkuların gerçekleştirilmesi, yeni eserler verilmesi

sadece örgüt içinde değil kişiyi ulusal ve uluslararası alanda da tanınan birisi yapacaktır [Yalçın, 1991: 207]. Piramidin en uç kısmında yer alan kendini gerçekleştirme aşamasına her insan ulaşamayabilir. Ancak, ressam, şair, devlet adamları, filozoflar, sanatkarlar, bu aşamaya gelecek hayatlarının doruk noktasını gerçekleştirmiş kişiler arasına girerler. Kendini gerçekleştiren insan ister tanınmış, ister tanınmamış olsun yaşamını her zaman anlamlı gören ve her anını doyarçasına yaşayan herkes bu aşamayı gerçekleştirmiş sayılır [Aktepe, 1998: 14] .

Maslow tarafından öngörülen bu beş tip ihtiyaca Eric Fromm iki madde daha eklemiştir. Bunlar [Eren, 1998: 421];

- Bir amaç edinme ihtiyacı,
- Bir dünya görüşü edinme ihtiyacı.

Abraham Maslow, çalışanların yaklaşık % 85'inin fizyolojik ihtiyaçlarının % 70'inin güvenlik ihtiyaçlarının; % 50'sinin sosyal ihtiyaçlarının % 45'inin saygı ihtiyaçlarının; % 10'unun ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tatmin edildiğini öne sürmektedir. Maslow'un bu öngörülerini destekleyen veriler toplanmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar alt düzey ihtiyaçların üst düzeydekilere oranla daha fazla tatmin edildiklerini göstermektedir. Üst düzey ihtiyaçlar yüksek yönetimde çalışan, eğitim düzeyleri yüksek bireylerde daha önem kazanmaktadır [Cüceloğlu, 1996: 105].

Maslow'a göre insanlar önce kendileri açısından en önemli ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Birey ihtiyacını karşıladıktan sonra o ihtiyaç artık motive edici olmayacaktır. Mesela aç bir insan (1. ihtiyaç) ne sanat dünyasında olanlarla (5. ihtiyaç), ne bulunduğu statüyle (4. ihtiyaç), ne çevresinin hakkında düşündükleriyle ilgilenecektir. Yeterli yiyeceğe sahip olduktan sonra daha sonraki ihtiyaçlarını gidermeye çalışacaktır [Şimşek ve diğerleri, 1998: 105]. Maslow'un kuramındaki temel varsayımlar şunlardır [Tınaz, 2000: 31].

1. İnsanı harekete geçiren, etkileyen ihtiyaçlar tatmin edilmemiş olanlardır. Tatmin edilen ihtiyaçlar davranışları etkilemez.
2. Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya bir hiyerarşide sıralanmıştır.

3. İnsanın ihtiyacı belli bir doyuma ulaştıktan sonra ancak bir üst basamaktaki ihtiyacı ortaya çıkar.

Maslow'un piramidinin analizinde iki önemli sonuç ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki; insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur. Var olan ihtiyaçlar tatmin edildikçe ortaya yenileri çıkmaktadır. Bu yüzden tamamen tatmin olmuş bir insan yoktur, ihtiyaçlar sürekli. İkinci husus ise ihtiyaçların önceden sayılan sıraya uygunluk gösterdiğidir [Kotler, 2000: 310].

İnsan psikolojik gelişme aşamalarıyla kişilik kazanır. Kişilik gelişiminde ihtiyaçların tatmini sanıldığından çok daha önemlidir. Böylelikle hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu gibi kişilik gelişiminde de önemli rolü olmaktadır [Can, 1997: 172].

İnsanlar ihtiyaçlarını gidermede pek çok farklılıklar gösterirler.

1. *Kültürel Farklılıklar*: Fizyolojik gereksinme türü olan açlık ihtiyacının tatmini gelenek ve iklim özellikleri ile bölgeler arasında farklar görülmektedir.

2. *Algılamalardaki Farklılıklar*: Genel olarak algılar kişinin o andaki ihtiyacına göre şekil almaktadır. Aç olan insan bir meyve bahçesi gördüğünde onu doğal güzellik olarak değil yiyecek kaynağı olarak algılayacaktır [Dinçer ve Fidan, 1996: 310].

3. *Bireysel Farklılıklar*: İnsanlar gerek fiziksel görünüşleriyle gerek kişilikleriyle birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklar ihtiyaçların tatmininde de farklılıklar göstermektedir. Mesela kendini gerçekleştirme ihtiyacını bazıları edebi eserler ortaya koyarak, bazıları sanat etkinliklerinde bulunarak, bazıları ise sporla uğraşarak tatmin ederler [Eren, 1998: 423].

2. Adelfer'in VİG (ERG) Kuramı

Clayton Adelfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini modern durumlara uyarlayarak "Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları" olarak belirtmiştir. VİG (ERG Existence, Relatedness ve Growth) kuramında her basamağın tatmini artarak soyut ve zor bir duruma gelmektedir [Keskin, 1992: 223].

Adelfer'e göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçların giderilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları bireyin bu ihtiyacının giderilmesiyle artar. Kimileri bu basamaklarda ilerlerken mantıksal gelişme izler, kimileri hayal kırıklığına uğrar. Böyle bireyler gelişme basamağındaki ihtiyaçları karşılayamıyorsa diğler basamaklardan birine döner ve onun üzerine yoğunlaşır [a.g.e., s. 223].

Adelfer üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmadan alt düzey ihtiyaçların doyurulması gerektiğini savunmaktadır. Hatta aynı üç ihtiyacın da aynı anda ortaya çıkıp aktif olabileceğini söylemektedir [Şimşek ve diğlerleri, 1998: 19].

3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çalışanların işten beklentilerini inceleyen Frederick Herzberg tarafından 1950'li yılların ikinci yarısında 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan bir araştırmada basit bir soruyla motivasyon etmenleri araştırılmaya çalışılmıştır: "İşinizde kendinizi en son ne zaman çok iyi ve en son ne zaman çok kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak anlatınız." Araştırma sonuçlarına göre motivasyonda iki etmen söz konusudur [Can ve diğlerleri, 2001: 310].

Bunlardan birincisi; ücret, güvenlik, iş koşulları, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık (hijyen) etmenleridir. Bunlar iş dışında kalan ve çevreyle ilgili faktörlerdir [Tınaz, 2000: 31] Sağlık etmenleri çerçevesindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatmin olamazlar. Ama koşulların iyi olması motivasyonu arttırmaz. Sadece tatminsizliği önler. Anlamlı ve zevkli bir işte çalışma, başarı, başarıdan zevk alma, sorumluluk alma, işte yükselme imkanı bulma motivasyonu arttırıcı etmenlerdir [Şimşek, 1998: 202].

Bu kurama göre iş göreni etkileyen etmenler iki gruba ayrılır: Birinci gruba giren etmenlere sürdürme (maintenance, hygiencel) ikinci kümeye girenlere de motivasyonel (motivating) etmenler denmektedir [a.g.e., s. 202]. Sürdürme etmenleri (hijyen) iş görenin sağlıklı yaşaması yönünden gerekli olduğu için bunlara sağlık etmenleri de

denir. Bu etmenlerin azalması bireyde doyumsuzluk yaratır. Bu yüzden olumsuz etmenler olarak da adlandırılır. Motivasyonel etmenler ise iş görenleri işlerin yapılması konusunda harekete geçiren etmenlerdir. Buna motivasyon sağlığı için doyurucu etmenler adı verilir [Can ve diğerleri, 2001: 310].

Örnekle açıklamak gerekirse iyi ısıtılmayan, yeterince aydınlatılmayan bir işyerinde çalışmak çalışanların isteksiz çalışmasına ve verimlerinin düşmesine yol açar. Oysaki iyi aydınlatılmış ve iyi ısıtılmış bir iş yeri olması gereken olduğundan çalışanlar üzerinde motive edici bir etki oluşturmaz [Başaran, 1991: 153]. Motivasyonel etmenler ise işin kendisi, başarıma, ilerleme ve yükselme, verilen görev karşılığında alınan ödül olmaktadır. Herzberg'e göre hijyen faktörler veya motivasyonel etmenler tek başına motivasyon sağlamamaktadır. Motivasyonel etmenlerin etkili olabilmesi için önce hijyen şartların yerine getirilmesi gerekmektedir [a.g.e., s. 155].

Motivasyon sağlayan faktörlerle, yokluğunda tatminsizlik doğuran faktörler şöyle sıralanabilir.

Şekil 5: Herzberg'in çift faktör kuramı

İş tatminini sağlayan motive edici faktörler	Yokluğunda iş tatminsizliğine yol açan hijyen faktörler
Başarma	Yönetim
Tanınma	Denetim
Yükselme İmkanları	Ücret ve maaşlar
İşin kendisi	Çalışma şartları
Sorumluluk	Bireyler arası ilişkiler
	İş güvenliği

[Üçok, 1992: 121].

Yazarın geliştirdiği kuramda motivasyonel etmenlere dikkat edilince tümünün kişinin çalıştığı işle ilgili olduğu görülecektir. Bu yüzden yöneticiler çalışmalarını motive etmek için bu faktörleri göz önünde bulundurmaları zorundadırlar [a.g.e., s.121]. Özetle söylemek gerekirse; yapılan işten memnun olunan faktörlerle memnun olunmayan faktörler tamamen birbirinden bağımsızdır. Yöneticiler, uzun zaman ücretine ek olarak sağlanan yan menfaatlerin motivasyonu neden artırmadığını aramışlardır. Motive edici faktörlerle hijyen faktörü ayrımı yapıldıktan sonra ücretin ve yan menfaatlerin hijyen

faktörler olduğu ve motive edici olmadıkları anlaşılmıştır [Balçık, 1997: 155]. Herzberg'in teorisi ile ilgili çok sayıda araştırmalar yapılmış bunların bazıları araştırmayı desteklemiş bazıları da reddetmiştir. Teoriyi en çok kanıtlayan bulguların daha çok, yönetsel alanda faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlara uygulanan araştırmalardan elde edildiği söylenebilir. Buna karşılık mavi yakalı daha vasıfsız iş görenler için uygulama daha az geçerli görünmektedir.

Hijyen faktörlerin gelişmekte olan ülkelerde motivasyon üzerindeki etkisi küçümsenemez. Bu modele yöneltile eleştiriler en çok bu noktada yoğunlaşmaktadır. Çalışanları ekonomik olarak motive eden, maaş, ücret, çalışma şartları ve diğer çevresel şartları ikinci plana itmek modeli evrensel olmaktan uzaklaştırıcaktır [Öztekin, 2002: 206].

Bireylerin üyesi oldukları sosyo-ekonomik grupların değer yargıları motivasyonel etmenlerin geçerliliğini etkiler. Nitelsiz iş görenler için ücret, iş koşulları, iş güvenliği üst düzeyde çalışanlara göre daha önemliken, yönetici pozisyonunda olanlar için, yükselme, başarıma, işin niteliği daha önemli olmaktadır. Buna karşı, ekonominin daralması halinde, terfi etme, ilerleme arzusu olan, iş koşullarını beğenmeyen çalışan, hedeflerinden vazgeçip durumunu korumaya da yönelebilir [Yalçın, 1991: 210]. Motivasyon belirleyicilerinden olan fiziksel ortam ele alındığı zaman çevrenin ısısı, gürültüsü, ışıklandırılması çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde etkilidir [Eroğlu, 1998: 263].

4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

David Mc Clelland adlı düşünür insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar; başarı, sağlık ve güçlülüktür. Daha çok sosyo-psikolojik olan bu ihtiyaçlar düşünür tarafından toplumsal açıdan da önemli olarak vurgulanmıştır. Başka bir ifade ile hem birey hem toplum hem de ulus açısından önem taşımaktadır. Mc Clelland'da göre insanların kendi işlerinde en iyi olma isteklerinin altında başarı ihtiyacı yatmaktadır [Balçık, 1997: 156].

McClelland; insanda güç kazanma, ilişki kurma, başarılı olma gibi temel motive edicilere ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi kendine amaçlar belirleyerek, bu amaçlara ulaşmak için bilgi ve yetenek sahibi olup bunları kullanarak dilediği başarı düzeyine çıkacaktır. Yani insan davranışlarının temelinde başarıma ihtiyacı bulunmaktadır [Avcı ve Karatepe, 2000: 548].

Motivasyonda başarı kuramını geliştiren Mc Clelland başarı arzusunun hayatın erken yıllarında şekillendiğini ve kültürel yapıya göre biçimlendiğini söylemektedir [Eren, 1998: 436].

Mc Clelland'a göre bu ihtiyaçlar, bireyin çocukluk çağlarından itibaren çevresindeki yetişkinlerle özellikle anne babasıyla yaşadığı deneyimlerle kazanılır. Mesela, çocukluk çağlarında kendilerine ulaşılabilir hedefler belirleyen yanı sıra risk yükleyen bireylerin başarı ihtiyacı, anne babalarından ve çevresindekilerden aldığı geri bildirim ve cesaretle yapılır [Usal ve Kuşluyan, 1999: 317]. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin özellikleri şöyle sıralanabilir [Tınaz, 2000: 32].

1. Sorunlara çözüm bulmak için sorumluluk almak isterler.
2. Belli bir amaçları vardır.
3. Gerçekçi amaçlar belirler ve belli oranlarda riske girerler.
4. Yüksek enerji ve azimle zor çalışmalarını severler.

İnsanın çalışma hayatında başarı ihtiyacı gibi başarısızlık korkusu da önemlidir. Bazıları başarısız olmaktan korktukları için başarılı olabilecekleri bir çok işten kendilerini çekmektedirler. Başarısız olmayacaklarını düşündükleri daha alt seviyede işler yaparak girişimlerini azaltma yoluna gideceklerdir [a.g.e., s. 32].

Araştırmalara göre başarıma ihtiyacı yüksek olan kişiler tehlikeli işleri yapmaya yönelirler. Bunun için başarıma ihtiyacının tatmini örgütlerde yönetim seviyesinde gerçekleşmektedir. Başarma seviyesinin gerçekleşmesine bir ölçü olarak maddi refah seviyesi söylenebilir [Şimşek ve diğerleri, 1998: 108]. Yapılan istatistiklere göre Kuzey Amerika ve Kuzey Avrupa diğer dünya milletlerine göre dünya servetini daha

hızlı ele geçirmişlerdir. Dünya nüfusunun % 7'sine sahip olan A.B.D. dünya servetinin % 43'üne sahipken dünya nüfusunun % 55'inden oluşan Asya Devletleri % 16'ya sahiptirler. Böylelikle başarıma ihtiyacına sahip bireylerin çoğunlukta olduğu ülkelerde servet ve ekonomik faaliyetler artmaktadır [Başaran, 1991: 156].

Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak bulunur. Ancak herkesin bu ihtiyacını ortaya çıkaracak fırsatı olmayabilir. Bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye ve toplumlara göre değişim gösterir. Daha önce değinilen Maslow'un ve Herzberg'in de güçlü motivasyon araçları olduğunu savundukları bu kavramı en iyi inceleyen ve üzerine bir kuram oluşturan Mc Clelland olmuştur [Telimen, 1978: 42].

Sonuç olarak söylemek gerekirse Mc Clelland'ın başarı kuramı dört temele dayanmaktadır [a.g.e., s.42].

- 1- Katılımcılara başarı ihtiyacı olan kişiler gibi nasıl düşünüleceğini, konuşulacağını ve nasıl hareket edileceğini öğretmek.
- 2- Katılımcıları kendileri için daha yüksek fakat iyi planlanmış gerçekçi iş planları hazırlamak ve hedef belirlemek için motive etmek.
- 3-Katılımcılara kendilerini tanıtmak .
- 4-Katılımcıların birbirlerinin ümit ve korkularını, başarı ve başarısızlıklarını öğretmek ve üyelerin geçmiş tecrübelerini öğrenerek grup içinde birlik duygusunu geliştirmek.

Bağlılık ihtiyacı ise insanın yalnız yaşayamayacağı, toplumsal niteliğe sahip olduğu düşüncesinden hareketle çevresindeki kişi ve gruplarla ilişkide bulunma ihtiyacı alır. Her insan belirli kişi ve gruplara çeşitli derecelerde geliştirdiği arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu insandan insana farklılık gösterir. Kimileri herkesle dostluk kurmak ve ilişkilerde bulunmaktan hoşlanırken kimileri yalnız aile ve akrabalarıyla görüşmeyi, sorunları kendi başlarına çözümlenmeyi yeğlerler. Az veya çok her insanın ilişkide bulunduğu sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönlerden bağlı bulunduğu bir çevresi vardır [Eroğlu, 1998: 265].

Bağlanma ihtiyacı başkalarıyla ilişki kurma, belli bir gruba dahil olmayı isteme ve sosyal ilişkileri geliştirmeye çalışma şeklinde kendini gösterir. Bu tür ihtiyacı baskın

olan kimseler çevreleriyle ilişkiler kurup geliştirmeye çok önem verirler [Şimşek ve diğerleri, 1998: 108].

Yüksek bağlanma ihtiyacı [Eren, 1993: 340].

- 1-Diğer insanlarla birlikte olmak için duyulan şiddetli duygu.
- 2-Başkaları tarafından kabul görme duygusu.
- 3-Kişiler arası ilişkilerde aranan belli bir düzeyle nitelenir.

İlk yaşlarından itibaren gerek aile fertleriyle gerek okul arkadaşlarıyla çalışmaya alışmış, başkalarıyla ilişkiler kurmasını öğrenmiş, işlerini beraber yapmaya alışmış bir insan yetiştiğinde de bu özelliklerini devam ettirecektir. Böyle bir çalışmanı motive eden temel duygu bağlanma ihtiyacıdır [Ertürk, 1995: 132].

Güç kazanma ihtiyacı baskın olan bir kişi güç ve otoritesini güçlendirmeye ve genişletmeye çalışır, başkalarını etkisi altına almaya çalışarak güç ve otoritesini koruyacak davranışlarda bulunur [Tınaz, 2000: 32]. Güç ihtiyacı bireylerin öznel ve nesnel çevreleriyle olan ilişkilerinde, çevrelerini etkilemek için her tür aracı ellerinde bulundurma ve böylelikle çevrelerine egemen olma, otorite kurma arzularıdır. Çevreleri üzerinde otorite kurma isteği olan insanlar diğerlerine göre daha fazla risk alırlar. Fakat güç ihtiyacının hızlandırdığı ve yoğunlaştırdığı çabanın yıkıcı olabileceği de unutulmamalıdır [Başaran, 1991: 156].

Güçlü olma ihtiyacı, insanın çevresine egemen olma isteğinden kaynaklandığından insanlar ve gruplar çevreleriyle olan ilişkilerinde etkinliklerini artırmak otoritelerini korumak için her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Başkaları üzerinde güç sahibi olmak için başvurulacak yollar kişiyi başka insanlarla çekişmeye ve çatışmaya sürükleyebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde engellemektedir. Onun için ihtiyacın şiddeti insandan insana değişim göstermektedir [Ertürk, 1995: 133]. Güç kazanmak ihtiyacı hisseden bireyler [Eroğlu, 1998: 265];

1. Başkaları üzerinde güç ve otorite sahibi olmak isterler.
2. Kendilerine güç sağlayacak durumlarda diğerleriyle rekabet etmek isterler.

3. Başkalarıyla karşılaşmaktan haz duyarlar.

Mc Clelland'a göre bu üç ihtiyaçtan en çok başarı ihtiyacının bireyi ve toplumu etki altına almaktadır. Birey faaliyetlerinde başarılı olmak istediği halde başarısız olmaktan son derece korku duymaktadır. Bu korku başarılı olabileceği faaliyetlere girmekten alıkoymaktadır. Bu korku yenildiği zaman başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya sevk edecektir [Eren, 1998: 437].

B. SÜREÇ TEORİLERİ

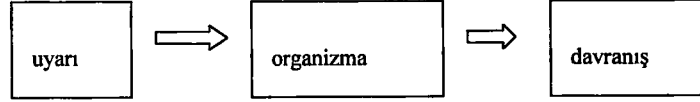
Süreç Teorileri, kapsam teorilerinin tersine ihtiyaç ve güdülerin üzerinde durmamakta, insan ihtiyaçlarını gidermede kullanılan ve amaç denen dışsal faktörlerle ilgilenmektedir [Can ve diğerleri, 2001: 311]. Süreç kuramlarında, kapsam kuramları gibi sadece motive eden etmenler incelenmemiş, kişisel farklılıkların motivasyondaki etkileri de ele alınıp farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip oldukları, ancak hepsinde davranışa yönelten motivasyon sürecinin aynı olduğuna değinilmiştir [Eren, 1998: 437]. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi harekete geçiren etkenlerden bir tanesidir. Bu içsel etkene ilave pek çok dışsal faktör de davranış ve motivasyon üzerinde etkilidir [Şimşek ve diğerleri, 1998: 109]. Böylelikle bu teoriler amaçların davranışı harekete geçirme süresini inceleyip sonunda bireylerin nasıl motive edilebileceğini bir model olarak düşünmektedir [Dinçer ve Fidan, 1996: 312].

1. Davranış Şartlandırması Kuramı

Davranış şartlandırması teorisi İvan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı klasik şartlandırma deneylerinden çok sonuçsal şartlandırmayla ilgilidir. Bu yaklaşım karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırılması varsayımından hareketle başlar [Koçel, 1995: 390].

İvan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen klasik şartlanmada davranışlar belli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum şekilde gösterilirse;

Şekil 6: Klasik Şartlandırma Kuramı



Pavlov'un deneylerinde köpeğe yemek verirken zil çalıyordu (uyarı). Bir süre sonra çalınan zil köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmediği halde zil çalındığında köpek etrafına bakarak ağzının suyunun akmasına sebep olmaktadır. Klasik şartlandırmada temel nokta uyarıların davranışları etkilemesidir [Eroğlu, 998: 269].

Öğrenmenin ikinci türü gözlemde bulunarak öğrenmedir. Bir futbol maçında oyuncular karşılaşacakları rakiplerinin zayıf ve üstün yönlerini rakiplerinin yaptıkları maçları izleyerek öğrenirler. Bunun gibi bir çok oyuncu oyunun inceliklerini yine eski ustalarının maçlarını izleyerek öğrenmektedirler. Örgütlerde de bu tür öğrenme önemlidir. Bu programlarda yönetici ve iş görenlere bir çok konu gösterilerek ve uygulattırarak öğretilir [Bingöl, 1997: 262].

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler hayvanlar üzerinde yaptıkları deneylerde belirli bir davranışın sonunda organizma eğer haz almışsa bu davranışı tekrar edecek, eğer acı duymuşsa davranışını tekrarlamayacaktır. Başka bir anlatımla, ödüllendirme ve cezalandırma da bir davranış sonucu ortaya çıkmaktadır. Organizma ancak sonucundan memnun kaldığı davranışını tekrar edecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe pekiştirilmiş olacaktır [Koçel, 1995: 391]. Davranış yönlendirme şöyle formüle edilebilir:

Şekil 7: Davranış Yönlendirme

Dürtü → Tepki → Sonuç → Gelecekteki Tepki

Buna göre bir yönetici bir iş görenin davranışını iyileştirmek için davranışlarının sonucunu değiştirmelidir. İş görenin bir işi başaramadığı zaman cezalandırabileceği gibi, başardığında ödüllendirme ya da her ikisi birden olabilir. Ancak davranış şekillendirmede ödüllendirmenin daha olumlu sonuçlandığı görülmüştür [Can ve diğerleri, 2001: 312].

2. İşlemsel Şartlandırma ve Pekiştirme Tipleri

Pekiştirme kavramı belli bir sonuç doğuran davranışın tekrarlanma sayısını artırma anlamındadır. İstenilen davranışlardan kaçınılmasına yol açacaktır. Öyleyse pekiştirme davranışı devam ettirme ve kaçınma şeklinde iki yönlü bir kavramdır. Yönetimde kullanılacak pekiştirme tipleri dört grupta toplanabilir. Bunlar: olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, tükeniş (son verme) ve zorlandırmadır [Eren, 1993: 442].

Olumlu pekiştirme: Bir davranışın tekrarlanmasını sağlayan bir sonuç olumlu pekiştirmedir. Bir davranışın sonunda övgü, ikramiye, yükseltme olumlu pekiştirmenin örnekleridir [Üçok, 1992: 126]. Önemli olan iş görenin tatmini kendi içinde duyarak işyerindeki başarılı davranışını devam ettirip tekrar aynı davranışta bulunmasıdır.

Olumsuz Pekiştirme: Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış bir davranış yada tutumu engellemek, onu işe yöneltmek için baş vurulan tedbirleri kapsar. Burada da önemli olan bireyin sergilediği davranışın yönetimce istenmeyen bir davranış olduğunun hissettirilmesidir.

Burada bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir [Eroğlu, 1998: 283]. Bir davranış sonucu olumsuz pekiştirici ortadan kaldırıldığında tepki daha sıklaşıyorsa olumsuz pekiştirici vardır. Örneğin; sıcak havalarda klimanın

çalıştırılması (davranış) havanın sıcaklığını (olumsuz pekiştirici) azaltır veya ortadan kaldırır. Bu durumda sıcaklarda klima çalıştırma oranı artar. İş hayatında da bir işi bitirmek için sıkı çalışmak, bir amirin eleştirisinden kurtulmak için yapılabilir [Üçok, 1992: 126].

Bir başka deyişle bireyler hoşlanmayacakları sonuçlarla karşılaşmamak için kendilerini bu sonuca götüren davranışlardan kaçınmayı öğrenirler. Eleştirilmemek için işe geç kalmamak, erken çıkmaktan kaçınmak gibi [Eren, 1993: 443].

Son Verme (Tükeniş veya İlgisizlik): İlgisizlik veya ceza istenilen davranışı destekleme yerine istenmeyen davranışı azaltmaya yöneliktir. Burada yönetici iş görenin istenmeyen davranışını görmemezlikten gelebilir. İlgi çekmek için yaramazlık yapan bir öğrencinin bu davranışını görmemezlikten gelmek yani ilgi çektiğini göstermemek onun bu hareketi tekrarlamasını engelliyecektir [Can, 1997: 176].

Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışın sürdürülmemesi için cezalandırmaya başvurulur. Ceza, istenmeyen davranışı durdururken istenilen davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Mesela, işe geç gelmeyi alışkanlık haline getiren iş görene bu davranışından ötürü ceza verildiğinde işe geç kalması engellense de erken gelmesi sağlanamaz. Diğer bir ifadeyle öğrenmede pek istenmeyen bir yol olan cezalandırma davranış değiştirmede etkili bir yöntemdir [Üçok, 1992: 126]. Başka yollar olası ise cezalandırmaya pek baş vurulmamalıdır.

Cezalandırmanın mutlaka kişiye fiziksel acı verecek şekilde olması gerekmez. Eleştiri, ödül vermeme, taktir etmeme, yetki kısıtlaması, pasif görevlere atama, uyarma, işine son verme gibi uygulamaların hepsi bir cezalandırma olarak görülebilir [a.g.e., s.127]. Kişiler hangi davranışların istenmediğini bilemezlerse istenilen davranışlardan da kaçırabilirler. Öyle ki verilen cezaya göre çalışanlarda moral bozuklukları meydana gelebilir. Sonuçta cezanın davranışı düzeltme fonksiyonu olmaz. Örneğin işe geç gelen bir çalışanın azarlanması, ücretinin kesilmesi istenenin tam zıddı bir gelişmeye neden olabilir [Can, 1997: 177].

Cezanın etkili olmamasında bazı etkenler vardır. Ceza bireyde cezalandırılma korkusu varsa etkili olmaktadır. Cezalandırma davranışın yanlış olduğunu gösterirken hangi davranışın doğru olduğunu göstermez. Böyle durumlarda yanlış davranışın yerini bir başka yanlış davranış alabilir. Kötü bir davranışla birlikte iyi bir davranış da varsa ve cezalandırma olmuşsa iyi davranış da ortadan kalkabilir [Koçel, 1995: 393].

Yukarıda genel çizgileriyle anlatılan pekiştirme tipleri davranış değiştirmeye ilgili yaklaşımlardır. Bunlar belli davranışın yapılma olasılığını arttırmak veya azaltmaya yönelik davranışın sonuçları hakkında bilgi vermektedir. Pekiştirmenin uygulama zamanı da çok önemlidir. Davranıştan hemen sonra uygulanmalıdır. Gecikmiş pekiştirme etkisini kaybeder. Anında pekiştirme davranışın öğrenilmesinde çok önemlidir [Eroğlu, 1998: 285].

3. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda önemi giderek artmakta olan teorilerin başında bekleyiş teorileri gelmektedir. Bu teoriler beklenti ve değer kavramlarının motivasyon konusuna girmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin temeli kişilerin muhtemel davranışların sonuçlarını bildikleri varsayımdan hareket eder. Ayrıca çalışanlar bu sonuçların kendileri için ne kadar değeri olduğu hakkında da fikir sahibidirler. Bu durumda çalışanlar bu sonuçlar arasında bilerek bir seçimde bulunurlar [Tınaz, 2000: 34].

a) Wroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor Wroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi; insan davranışlarını kişinin amaç ve seçimleriyle, amaçlara ulaşmadaki beklentileri yönüyle açıklar. Düşünürce göre kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini bilir ve sonuçlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar [a.g.e., s.34].

Wroom'a göre kişinin belli bir için çaba harcaması iki faktöre bağlıdır. Birincisi çekicilik (valens) yani kişinin ödüle verdiği değer, ikincisi bekleyiştir. Böyle olunca; Motivasyon= Çekicilik X Bekleyiş olarak formüle edilebilir [Eroğlu, 1998: 269]. Wroom'a göre Bekleyiş Teorisi iki temele dayanır [Can, 1997: 177].

1. Bireyin belli bir davranışın belli bir sonuca ulaşacağı beklentisi.
2. Sonucun kişi açısından çekicilik derecesi.

Bu kurama göre bir çalışanın işini yapması için çaba harcaması gerekir. Bireyin çaba harcaması bir güç ya da güdü tarafından harekete geçirilmesi demektir. Çaba aynı zamanda motiv ve güç anlamında da kullanılır. Çaba üç değişkenin bir işlevidir. Beklenti, çekicilik (valens) ve araçsallık [Koçel, 1995: 394].

Beklenti; bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yönündeki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasındadır. Birey belli bir davranış sonunda istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1), birey nasıl davranırsa davranışın istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa (0) sıfırdır [Şimşek ve diğerleri, 1998: 110].

Çekicilik ise (valens) bireyin bir sonucu elde etme isteğinin şiddetidir. Diğer bir deyişle kişinin hedefe ulaşma konusundaki arzusunun derecesidir. Örneğin bir kişi terfi etmeyi çok istiyorsa terfinin bu kişi için çekicilik değeri çok yüksektir [Başaran, 1991: 158]. Birey bir amaca ulaşmak istiyorsa çekicilik (+), birey amaca ulaşmak istemiyorsa çekicilik (-), birey amaca karşı kayıtsızsa çekicilik (0) nötrdür [Akat ve diğerleri, 1999: 210].

Bu teorinin üçüncü kavramı araçsallıktır. Araçsallık bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek amacın başka bir ödüle ulaşmada aracı olmasıdır. Bekleyişteki ikinci derecede amaç eylemin sonucunda elde edilecek amaç aracılığı ile sağlanacağı düşünülen ödüldür [Oktay, 1996: 329].

Başka bir ifadeyle araçsallık birinci derecedeki sonuçlarla ikinci derecedeki sonuçların bireye göre algılanmasıdır. “Şöyle yaparsam şu sonuca ulaşırım” anlamındaki araçsallık değeri (+1)’den (-1)’e uzanır [Akat ve diğerleri, 1999: 210]. Bu durumda kişinin arzu ettiği ikinci seviyedeki sonuca birinci seviyedeki sonucun götüreceği düşüncesi (+1) ile gösterilebilir. Tersine kişinin arzu ettiği ikinci seviyedeki sonuca birinci seviyedeki sonucun asla götürmeyeceği inancı (-1) ile gösterilir [Başaran, 1991: 169].

Wroom’un bekleyiş teorisini özetlersek [Can, 1997: 169];

1. Birey, göstereceği çabanın kendisine ödüller getireceğine büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey, başarısı sonunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Ödüller birey için bir kıymet, bir çekicilik (valens) arz etmelidir.
3. Birey, kendinden beklenen başarıyı gösterebileceğine inanmalıdır.

Sonuç olarak kişi belli bir düzeydeki çabanın belli bir performansla sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın belli bir birinci seviyedeki ödülü ikinci seviye için gerekli görülüyorsa (araçsallık) ve birey birinci ve ikinci seviyedeki ödülleri arzu ediyorsa motive olacaktır [Eroğlu, 1998: 273].

b) Lawler-Porter Modeli

Wroom’un bekleyiş kuramını Lawler ve Porter ileriye götürüp detaylandırmıştır. Bu teoriye göre ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve çabanın derecesi incelenmiştir. Bir işi başarmak için kişinin harcayacağı enerjinin yanı sıra bilgisi, işi algılamış olması da gereklidir. Sonuçta alınacak ödül maddi bir kazanç terfi olabileceği gibi tatmin olma, başarıya ulaşma, haz alma gibi içe dönük bir olgu da olabilir [Eren, 1993: 177].

Lawler ve Porter adlı düşünürler Wroom’un kuramına güçlendirecek katkıda bulunmuşlardır. Bu katkıların birincisi; bireyin kendi başarısını değerlemesine bağlı

olarak ortaya çıkan ve onun doyumunu etkilen ödüllendirmeye ilgilidir. Başka bir anlatımla birey kendisine verilen ödülü başkalarıyla karşılaştırmakta hak etmediği bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığı zaman doyum önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenmektedir [Koçel, 1995: 395].

İkinci katkı örgütlerde çalışanların beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun ise çaba ve başarıları olumsuz etkilediğini söylemektedir. Örgütte yetki ve sorumluluk belirlenmemiş, görev dağılımı tam yapılmamışsa motivasyonu ve başarıyı etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. Düzenlenmiş bir örgütsel yapı ise motivasyonu kolaylaştıracaktır [Şimşek, 1998:206]. Lawler ve Porter kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen unsurların neler olduğunu tespiti çalışmışlar, çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır [Eren, 1993: 439]. Modelin ilk bölümü Wroom'un modelinin aynısıdır. Kişinin motive olma derecesi valens ve bekleme tarafından etkilenir. Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek çaba göstermesi yüksek performansla sonuçlanmaz. Gerekli bilgi ve yeteneğe ve kişinin kendisi için algıladığı role bağlı olarak değişir. Rol sözcüğünü beklenen davranış türleri olarak tanımlayabiliriz [Eren, 1998: 453].

Her organizasyon üyesi gerekli bilgi ve yeteneğe ve uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Lawler ve Porter'in kuramında yüksek başarının yüksek doyum sağlanması için çalışanların beklemeyle ilgili ile alınacak ödül arasında bir denge kurulmalı ve ödül dağıtımını adil olmalıdır. Kurama göre düşük performans gösterip aradığını bulmuş, yüksek performans gösterip aradığını bulamamış, başarısına uygun ödüllendirilmemiş çalışanlar olabilir. Böylelikle söylenebilir ki herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmek imkansızdır [Eroğlu, 1998: 274].

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici şu hususlara dikkat etmelidir [Koçel, 1995: 397]:

1. Personelden istenen performansa uygun eğitim ve yetiştirilme uygulanmalıdır.
2. Rol çatışmaları mümkün olan en aza indirilmelidir.

3. Personelin aldığı ödülünden çok, aynı düzeyde başarılı olan meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine baktıkları unutulmamalıdır.
4. Kişilerin içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdikleri hatırlanmalıdır.
5. Sürekli kontrolle personelin performans ve ödüle gösterdikleri ilgi izlenmeli gerekirse modelde değişiklikler yapılmalıdır.

4. Amaç Teorisi

Amaç teorisi; E. A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teori insanın amaçları doğrultusunda bilinçli davranışlarda bulunduğunu savunur. Buna göre iş gören çalıştığı işte kendine amaçlar belirler, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amacına ulaşmaktan haz alır. İş gören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiğinde ödül aldığı zaman ve iş görene yönetimce önderlik yapıldığında amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur [Eren, 1998: 454].

Amaç teorisinin ortaya çıkmasında en büyük katkı Locke'a aittir. Locke (1968, 1969) kendisi ve arkadaşları Locke Bryan ve Kendall ile 1968 yılında yazdıkları birkaç makalede şöyle bir model ortaya koymuşlardır [Koçel, 1995: 397].

1. Çalışanların amaçları ve hedefleri motivasyonel belirleyicisidir.
2. Çalışanların amaçları ve uyarıları kendi değer yargılarına ve prensiplerine göre yorumlanırlar.

Amaçlara göre yönetim kuramı organizasyonlar için amaç belirlemenin son derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Locke'a göre amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir [Başaran, 1991: 161].

1. Bireyin, örgütün veya teknolojinin amaç belirlemeye uygun olup olmadığı saptanır.
2. Birey, örgüt veya teknolojinin amaç belirlemeye uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar karşılıklı iletişim ve eğitim yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilir.
3. Yönetilenler ve yöneticiler amaçları anlamaya çalışırlar.
4. Belirlenen amaçlara ulaşmak için gözden geçirmeler yapılır.

5. Belirlenen amaçların başarıya ulaştığını ya da değiştirilmesi gerekliliğini anlamak için son kontroller yapılır.

Teoriye göre, bireylerin belirledikleri amaçlar, motivasyon derecesini de belirler. Erişilmesi güç amaçlar hedefleyen birey elde edilmesi kolay amaçlar hedefleyen bireye göre daha fazla çaba ve güç harcayacak ve daha çok motive olacaktır [Eroğlu, 1998: 293]. Yazara göre saptanan amaçlar güç oldukça daha çok verim alınacaktır. Bu verimi arttırmanın bir başka yolu ise çalışanlara kendi amaçlarını belirleme imkanı verilmesidir. Bazı araştırmalarda aksi yönde bulgulara rastlansa da katılımcılık amaçların daha çok benimsenmesini sağlayacaktır [Can, 1997: 180].

5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik kuramı (Equity) J. S. Adams tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre örgütle çalışan bireylerle eşit muamele görme arzusu yoğundur ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir. Bireylerin motivasyonu çalıştıkları ortamdaki eşitlik veya eşitsizliklerle yakın ilişkilidir. Çalışanlar, gösterdikleri çaba sonucu elde ettiklerini aynı çabayı gösterenlerle karşılaştırılır [Bingöl, 1997:263]. Eşitlik kuramında motive edilmenin temelinde çalışanların işte kendilerine eşit davranılması düşüncesi vardır. Teori dört temelden oluşur [Can ve diğerleri, 2001: 318].

1. *Birey*: Eşitliği veya eşitsizliği algılayan kişi.

2. *Başkalarıyla Karşılaştırma*: Yapıla iş karşılığında alınan ödüllerin karşılaştırıldığı diğer kişi ve gruplar.

3. *Girdiler*: Kişinin iş yerine taşıdığı özellikleri; bilgi, beceri, tecrübe, yaş, cinsiyet vb.

4. *Çıktılar veya Sonuçlar*: Kişinin işi dolayısıyla elde ettikleri; maaş, ödüller, terfi vb.

Genel özellikleriyle anlatmak gerekirse eşitlik teorisinde parasal ödüller oldukça önemlidir. İş görenin zeka, ustalık, tecrübe, yaş gibi girdileri karşılında aldığı ödüldür. Bir de diğer işgörenlerin aldıkları ödüller vardır. İş gören diğerlerinin aldığı ödüllerle kendi aldığı ödülleri karşılaştıracak kendi ödülünü daha az bulduğunda yani bir eşitsizlikte tatminsizlik duyacak ve motivasyonu azalacaktır. Adams'a göre iş görenler yüksek derecedeki ödüllendirilenlerle kendilerini karşılaştırırlar [Koçel, 1995: 398].

Bireyin örgüte getirdiği girdilerle sahip olduğu ödüller arasındaki oran benzer işleri yapan kişilerdeki orana eşit veya benzerse bir eşitlikten söz edilebilir. Benzer iki grup arasındaki karşılaştırmada biri diğerinden büyükse veya küçükse eşitsizlik söz konusudur [Can, 1997: 179]. Eşitliğin bozulduğu durumda birey tatminsizlikten kurtulmak için ödülünü artırma yoluna gidecektir. Bu konuda başarılı olamazsa işletmeye girdi olarak sunduğu değerlerini azaltacaktır. Bunun yanı sıra dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer örgüt üyelerinin morallerini bozmak ve ödüllerini azaltmak isteyecektir. Kendisinin diğer çalışanlardan daha fazla ödül aldığına inandığında ise bencil davranarak kendisini kıskanan çalışma arkadaşlarının baskısını üzerinde hissedecektir. Birey ancak çalışma arkadaşlarıyla arasında denklik olduğuna inandığında huzur bulacak ve motivasyonu artacaktır [Bingöl, 1997: 263].

Teoride göz önünde bulundurulması gereken bir husus da ödüller ve katkıların subjektif olmasıdır. Bir iş görene adil olan durum bir başkasına eşitsiz gelebilir. Tersine birisinin eşitsiz gördüğünü bir başkası adil bulabilir. Eşitlik teorisinin ortaya çıkışı da bu belirsizliktendir [Can ve diğerleri, 2001: 316].

Eşitlik teorisine göre iş gören kendi aldığı ödülle benzer girdilere sahip olanların aldığı ödülü karşılaştırdığında denklik duygusu oluşmaktadır. Bireyin kendisiyle karşılaştırma yapabileceği çalışanlar olmadan denklik duygusu oluşmamaktadır [Eren, 1998: 455].

Eşitlik kuramını personeline uygulayacak olan yönetici şunlara dikkat etmek zorundadır [Koçel, 1995: 399]:

1. Kuramın temelini oluşturan eşit çabaya eşit ödül en önemli noktasıdır.
2. Eşitlik veya eşitsizlik personelin örgüt içinde ve dışında yaptığı karşılaştırmalar sonucu olacaktır.
3. Eşitsizliğe karşı tepkiler; gayretin değiştirilmesi (ücretin artırılması, azaltılması, etkili çoğalma), çıktının değiştirilmesi (yüksek ücret talebi), işi terk etme, başkalarının girdilerini azaltmaya çalışma gibi değişik şekillerde olabileceği unutulmamalıdır.

III. LİDERLİK VE MOTİVASYONA ETKİLERİ

A. ÖRGÜTLERDE LİDERLİK VE LİDERLİĞİN İŞLEVLERİ

Yönetici; belirlenen amaçlara uygun olarak çalışanların davranışlarını düzenleyen ve onları motive eden, çalışanları motive ederken karşılaştıkları sorunları anlamaya ve çözüme kavuşturmaya çalışmakla görevli kişidir [Can, 1997; 189]. Örgütlerde belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların her biri alanlarında uzman dahi olsalar bir grup lideri olmadığında planlanan zamanda, maliyet ve kalitede istenilen amaçlara kolaylıkla ulaşamazlar. Gerekli kararları uygun zamanda alacak ve uygulamaya koyacak toparlayıcı bir otorite unsuru olan lidere ihtiyaç olacaktır [Akat ve diğerleri, 1999: 213].

İşletmelerin uyumlu şekilde faaliyet göstermeleri işletmeyi yöneten, daha ileri safhalara götüren bir yönetici sayesinde olacaktır. Liderlik son derece zor, kişisel yetenek ve beceri gerektiren, saygı duyulan bir konum olmasına rağmen bir çok kişi tarafından kolaylıkla elde edilebilen bir konum olarak görülür. Liderlik belli şartlar altında belirli amaçları gerçekleştirmek için bir kimsenin bir grubun çalışmalarını etkilemesi ve yön vermesi olarak tanımlanabilir [Ertürk, 1995: 135].

B. LİDERLİK VE MOTİVASYON

İşletmelerde ana yönetim unsuru olan liderler, çalışanların motivasyonu ile ilgilenmelidirler. Liderlerin personel motivasyonu ile ilgilenmeleri için önce motivasyon konusunda bilgilenmeleri, konunun önemini ve ayrıntılarını anlamaları gerekmektedir. Motivasyon konusunda eğitilen liderler çalışanların eğitim, yaş, aile durumu gibi kişisel özellikleri konusunda bilgi toplamalıdır. Çalışanları hakkında bilgi sahibi olan liderlerin çalışanlar üzerinde hangi motivasyon teorisini uygularsa daha

etkili olabileceği konusunda tahmin yürütebilir. İşletme amaçları doğrultusunda motive olan çalışanlar daha verimli olacaktır.

Genel olarak uygulamalara bakıldığında, özel sektör kuruluşlarında çalışanları motive etmek için maddi teşvik unsurları, fiziksel yapı, iş tanımı, güvence, ücret gibi motivasyon faktörleri lider açısından çok önemliyken kamu kuruluşlarında buna pek değer verilmemektedir. Özel sektörle her alanda rekabet edebilmek ve daha verimli sonuçlar alabilmek için kamu kurum ve kuruluşlarının da personel motivasyonu ile ilgilenmesi ve yöneticilerini de bilgilendirmesi gerekmektedir.

IV. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personel ister özel bir örgütte isterse kamuya ait bir örgütte çalışsın motive olabilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler uzun süren araştırmalar sonucu bulunmuştur. Motivasyona önem veren yöneticilerin personelin verimli çalışmasını sağlamak için bu faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir [Eren, 1998: 429].

A. İŞ AÇIKLAMASI

Bir örgütte yapılacak işlerle ilgili bilgilerin açık olarak çalışanlara anlatılmasının motivasyona katkısı çoktur. Çalışacak elemana yapacağı iş veya işlerle ilgili bilgi verilmesi iş açıklamasıdır. Yapacağı iş tam olarak açıklanmayan çalışanlar yaptıkları işi hangi amaçla yaptıklarını anlayamayacaklarından yanlış uygulamalara ve anlaşmazlıklara yol açabileceklerdir [Şenatalar, 1978: 291].

Kamu Personeli Seçme Sınavı'na katılıp başarılı olanlar kurumlarınca memur aday olarak atanırlar. Memurlar aday memur oldukları süre içerisinde bir taraftan denenirken bir taraftan da yapacakları işler konusunda yetiştirilirler. İster memur, ister sözleşmeli personel ve isterse işçi olsun kamu personeline işe alındığı günden itibaren yapacakları işler konusunda bilgi ve eğitim verilir. Ülkemizde uygulanan personel rejimine göre

adaylık süresi en az bir en çok iki yıldır. Memur bu adaylık süresinde yalnız atandığı kurumda çalışır, başka kuruma nakledilemez [Eryılmaz, 1999: 271].

B. ÜCRET

Maddi teşvik araçları tek başına motivasyon konusunda yeterli olmamakla birlikte daha yüksek gelir elde etmek motivasyonu etkileyen faktörler arasındadır. Bazı örgütlerde harcanan çabaya göre ücret verilmesi; parça başı prim, satış miktarından komisyon yöntemiyle gelir miktarı harcanan çabaya endekslenmiştir. Bir başka yöntem ise terfi ettirilerek ücret arttırma ya da yalnızca ücret arttırmadır. Yalnız daha yüksek gelir sağlanması motivasyon sağlamak için yeterli değildir. Ücret, motivasyona etki eden diğer faktörlerle birlikte uygulandığında başarı sağlanacaktır [Eren, 1998: 429].

Motive etmede kullanılan faktörlerden biri olan ücret fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olan birincil ihtiyaçları karşılamakta ve de saygınlık simgesi olabilmektedir. Beklenenin üstünde ücret alan çalışanların daha fazla tatmin oldukları ve daha çok performans gösterdikleri, işten ayrılmalarının daha az gerçekleştiği gözlenmiştir [İslamoğlu, 2001: 103]. Paranın insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç olması, motivasyonda etkili olması ve değer verilen bir amaca ulaşma yolu olması çalışanlar açısından önemli olmasının sebebidir [Eren ve Kaya, 2000: 856]. Ücretin motivasyon üzerindeki etkisinin bir eleştirisi ücretin motivasyonda etkili olmadığıdır. Herkes daha fazla para kazanmak ister. Alınan ücretler yükseldikçe beklentiler de yükselecektir. Eğer kişi borçlarını ödeyebiliyor, tatile gidilebiliyor, birikim yapabiliyorsa maaşına yapılacak zam motivasyona çok fazla etki etmeyecektir.

Ücret konusunda kamu personelinde adaletsizlik yaşanmakta ve bu durum kamu personelinin motivasyonuna olumsuz bir etki yapmaktır. Kamu personeli için dört istihdam şekli bulunmakta (memur, işçi, sözleşmeli, personel, geçici personel) ve ücretlendirmede farklılık ve eşitsizlik söz konusu olmaktadır. Eşit işe eşit ücret ilkesinin kamu personeli için geçersiz olduğunu söylemek yanlış olmaz. Her kamu kurumunda yapılan iş hemen hemen aynı olmasına rağmen çalışanlar aynı ücreti alamamakta, çeşitli yan ödemelerle ücret adaletsizliği oluşmaktadır [Bilgin, 1997: 96].

Dünyanın her yerinde memur maaşları tartışılan bir konudur. İyi ücret nitelikli insanları memuriyete çekebileceği gibi, halen çalışan memurların da motivasyonunu arttıracaktır. Kamu personelinin ücretleri belirlenirken genellikle özel kesimdeki ücretler dikkate alınır. Kamu çalışanlarının emeklilik, tatil avantajları gibi önceden devlet hizmetine girmek için cazip olan öğeler bugün özel kesim çalışanlarına da sağlanmaktadır. Bu yüzden özel işverenlerle rekabet edebilmek için devlet çalışanlarına mali avantajlar sağlamalıdır [Örnek, 1992: 218].

Kamu personel rejiminde ücret sistemindeki dengesizlik, sendikal haklar bakımından farklı statüler, işçiler karşısında mali bakımdan ezilen memurların maaşları motivasyonu olumsuz yönden etkilemektedir [Eryılmaz ve Eken, 1995: 54].

C. GÜVENCE

1. İş Güvenliği (Sosyal Güvenlik)

Ekonomik ve sosyal güvenlik çalışanlar için son derece önemlidir. Emeklilik işsizlik, kaza, hastalık, hayat sigortaları gibi çalışana gelirini ömür boyu sağlayacak sigortalar son derece gelişmiştir. Yarının garanti aldığını düşünen gelecekte emin olan insan işinden daha fazla tatmin olur ve kuruluşuna daha çok bağlanır [İslamoğlu, 2001: 105]. Güvence duygusu yalnız işin sağladığı ekonomik ve sosyal güvenceleri değil belli bir iş çevresine veya iş koşullarına uymaktan kaynaklanan kendine güveni de kapsar. Çalışan nerde, kiminle, nasıl çalışacağını bilir, ne kadar başarılı olabileceğini anlayabilirse motivasyonu da artar. Fakat güvensizlik duygusuyla çalışanlar yeterli çaba ve gayreti gösteremeyeceklerdir [Eren, 1998: 430].

Kamu personeli olan memurlar Devlet Memurları Kanunu'ndan önce yürürlükte bulunan mevzuatla emeklilik, tedavi yardımı, çocuk zammı, doğum ve ölüm yardımı, analık sigortası gibi bazı sosyal hak ve yardımlar sağlanmıştır. Devlet Memurları Kanunu bu hak ve yardımları genişletmeyi ön gören bazı hükümler içeriyordu ancak

bunların gerçekleşmesi bazı yeni düzenlemelerin getirilmesine bağlıdır [Gözübüyük, 1971: 227].

Devlet Memurları Kanunu'yla güvence altına alınan memur görevden gerektiren bir suç işlemediği takdirde emekli oluncaya kadar çalışmaya devam eder. Ehliyetsizlik ve yetersizlik gibi sebeplerle memurların görevine son verilmesine pek rastlanmamaktadır [Eryılmaz, Eken, 1995: 49].

2. Görevde Kalma Güvenliği

Görevde kalma güvenliği, yasalarla belirlenen kamu personelinin statüsünü korumayı amaçlar. Güvence ilkesinin kamu personeli için özel bir anlamı vardır. Kamuya hizmet vermek için kurulmuş yönetim sisteminin bir parçası olan kamu personeliği meslek olduğu için güvenceli olmalıdır. Bütün hayatını kamuya hizmet vermeye adanmış bir kimsenin hizmet güvenliği araması, ağır bir kusur işlemedikçe görevden uzaklaştırılmamasını beklemesi doğaldır. Bu güvence kişiliğe tanınan ayrıcalık değil, mesleğe tanınan bir korumadır. Kamu hizmetinin günlük endişelerden uzak, daha rahat verilmesi için şarttır.

Görevde kalma güvenliği, bazen personelde işe karşı isteksizlik ve gevşekliğe neden olabilmektedir. Personel yasa koruması altında olduğu düşüncesiyle işinin gereklerini yerine getirme konusunda özen göstermeyebilmektedir. Güvenlik sisteminin kapsamı daraltılıp bazı güvencelere belli sınırlamalar getirilmesi, tembel, işini gereğince yapmayan personelin görevden uzaklaştırılması, toplumsal denetimin etkinliğinin artırılması kamudaki bazı aksaklıkların giderilmesinde etkili olabilir.

Kamu hizmeti yapan personelin hukuki güvencesi daha fazladır. Danıştay kamu görevlileri için iyi bir yargı güvencesi kuruluşudur [Canman, 1975: 92].

D. TERFİ İMKANLARI

Çalışanlar çalıştıkları kurumda hep yerinde saymak yerine yükselmeyi isterler. Aynı işte çalışıp işin detaylarını iyice öğrendikten sonra iş rutin ve yetersiz gelecektir. İlerleme imkanı olmayan çalışanların çaba ve motivasyonu azalacaktır.

Terfi gösterilen başarının karşılığında alınan ödüdür. Motivasyonun arkasında bir takdir veya daha yüksek bir kademeye getirilme beklentisi yatmaktadır. Bu durum bireyin saygı ihtiyaçlarının bir sonucudur. Bu ihtiyacın giderilmesi bireyin motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır [İslamoğlu, 2001: 105].

Kamu personeli deneyim, bilgi ve başarıları ölçüsünde yükselerek daha yetkili üst görevlere gelirler. Kamu yönetiminde yetki ve sorumluluk açısından farklı düzeylerde görevler vardır. Kariyer sistemi personeli işe alırken başarılı olduğunda üst görevlere yükselteceğine ilişkin bir söz vermeyi kapsar. Personelin yükselmesinde kıdem, yeterlilik ve sınav gibi tarafsız ölçüler kullanılması personelin daha istekli çalışmasını, bilgilenme yolunda çaba harcamalarına ve tarafsız hak edişle yapılan atanmalar motivasyon sağlar [Örnek,1992: 231].

Terfi etme faktörünün Türk Kamu Yönetiminde yükselme olanaklarının eğitim ve kıdeme dayanılması motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Yeterli eğitime sahip personelin olumsuz sicil almadığında çalışma süreleri oranında terfi edebilirler. Adaylar atama yapılacak kadrolardan fazla ise adaletsiz uygulamalara da rastlanabilmektedir [Bilgin, 1997: 96].

Devlet Memurları Kanunu, kademe ilerlemesi ve derece yükselmesinden bahsetmektedir. D.M.K'nun 64. maddesine göre bir devlet memurunun kademe ilerlemesi için;

- a. Bulunduğu kademe en az bir yıl çalışması,
- b. O yıl içinde olumlu sicil almış olması,
- c. Bulunduğu kademe ilerleyeceği bir kademenin bulunması gereklidir.

Bu şartları yerine getiren memur kademe ilerlemeye hak kazanır ve sadece alığında bir artış olur. Aynı kanun derece yükselmesi için şu şartları aramaktadır. Öncelikle derece yükselmesi yapılabilmesi için bir üst dereceden boş kadro olması gerekir. Ayrıca;

- a. Derecesi içinde en az üç yıl bulunmuş ve derecenin üçüncü kademe aylığını bir yıl almış olmak,
- b. Kadronun ayrıldığı görev için uygun niteliklere sahip olmak,
- c. Sicilinin üst derecelere yükseltilmesine uygunluğunun saptanmış olması gerekir.

Bu sistem başarılı olan personelin hızlı yükselmesine imkan sağlamamaktadır. Kademe ilerleyebilmek için en az bir yıl, derece ilerleyebilmek için ise en az üç yıl çalışmak gerekmektedir. Ayrıca, o yıl içinde olumlu sicil almak gerekir. Olumlu sicil almak, sicil amirinin kişisel değerlendirmesine bağlı olduğundan objektif bir yöntem değildir. 9/1'den işe giren bir üniversite mezunu ancak 28 yıl sonra 1/4'e yükselebilecektir. Böylece sınırlandırılan terfi sistemi personelin motivasyonunu arttırmaz.

E. İŞ CAZİBESİ

Personelin yaptığı iş kendisi için çekici ise o işe karşı olumlu bir tavır takınarak daha dikkatli hareket eder. Kişi işini ne kadar çok seviyor ve beğeniyorsa o derece motivasyonu artacaktır [Eren, 1993: 334].

Personeler yaptığı işin toplumdaki rolü önemi ve var oluş sebebi anlatılırsa kime ve neye hizmet ettiğini bilerek, severek ve isteyerek çalışması sağlanır ve motivasyon oluşur. Yapılan işlerin cazibesinin artırılmasında kamu yönetiminde fazlaca çalışma yapılmamaktadır. En fazla aynı iş yerinde farklı işlerde veya iş yerlerinde çalıştırılacak farklı işlerde işin rutinliği azaltılıp motivasyonu artırılabilir [Bilgin, 1997: 97].

İnsanların sevdikleri işin cazibesi yüksektir ve sevdikleri işleri yapmalarını motivasyonlarını artırır. Çalışanlar kendi yeteneklerini kullanma imkanı veren, yaratıcılıklarını geliştiren çok yönlü ve özel nitelikli işleri yaptıkça kendileri de başarılı olduklarını düşünecek motivasyon düzeyleri artacaktır. Ama iş görenlerin hep aynı işleri yapması motive olma olasılığını düşürür [Erdoğan, 1996: 237].

Bir çok kişi yapılmaya değer bir işe sahip olduğu zaman daha çok çalışır. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarının memnun olduğunu görerek anlayan birey katlandığı zahmetlerin boşuna olmadığını düşünerek performansını yükseltecektir. Böylelikle birey örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin verdiği zevki tatmış olur [İslamoğlu, 2001: 103].

Son ekonomik krizlerle daha da artan işsiz sayısı ülkemiz açısından büyük sorun haline gelmiştir. Devletin kamu personeline sağlamış olduğu iş güvencesi ve sosyal güvencelere karşılık özel sektörde işten atılma tehlikesi kamuyu daha cazip kılmış ve kamu iş bulma kapısı haline gelmiştir. Artık önemli olan sevilen işi meslek edinme değil iş bulmadır. Kamuya eğitimine bakılmaksızın diploma esasına göre (lise, niversite) personel alınmaktadır. Bu durumda alınan eğitimle uzak yakın ilişkisi olmayan işlerde çalışılmaktadır. Örneğin, ziraat fakültesi mezunu vergi dairesinde tahsildar, mühendislik fakültesi mezunu müşteri hizmetleri temsilcisi olabilmektedir. Alınan eğitim yerinde istihdam edilmediği için boşa harcanıp gitmektedir.

F. FİZİKSEL ŞARTLAR

İş yerinin fiziksel ortamı da ayrı bir motivasyon nedenidir. İşin tehlikeli olması, iş yerinin fazla sıcak veya fazla soğuk olması, iş yerinin oturulan yere uzak oluşu gibi değişik etkenler motivasyonu olumlu veya olumsuz yönden etkilemektedir. Fiziksel Şartlar hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından önemlidir [Erdoğan, 1996: 245].

Örgütsel davranış literatürüne göre fiziksel Şartlar motivasyonun yanı sıra verimliliği de etkilemektedir. Motivasyonu etkileyen faktörlerden biri olan fiziksel ortam boyutları açısından ele alındığında ortam koşulları, düzen, semboller, evre ısısı, gürültü, ısıtılması, renkler çalışanın motivasyon üzerinde etkili olacaktır. Ayrıca mobilya ve ekipmanların düzeni, sembollerle kastedilen fotoğraf ve tabelaların yerleştirilmesi de motivasyonu etkilemektedir [Avcı ve Karatepe; 2000: 548].

İş yerlerinde son yıllarda teknolojik gelişmelerden etkilenmeler olmakla birlikte genelde çalışan yerler personeli olumsuz yönde etkilemektedir. Hem sağlık açısından hem de motivasyon açısından kamuya ait iş yerlerinin pek çok sorunu bulunmaktadır [Bilgin, 1997: 97].

Ülkemizdeki aşırı bürokratikleşme eğilimi yüzünden araç gereç ve bina gibi konularda büyüme giderek artmaktadır. Yöneticiler, prestij kazanmak, çalışanlarla aralarında fark sağlamak için lüks makam arabası, lüks makam odası gibi taleplerde bulunmaktadır. Bu durum yöneticinin motivasyonunu artırırken, personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Ülke ekonomisi de bu tür harcamalarla zora sokulmaktadır. Yöneticinin saygınlığı, kendisine tahsis edilen otomobil ya da odasında değil kendi şahsiyetindedir.

G. STATÜ

Statü bireye toplumun atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olmak için çok çaba harcayacaktır. Gerçek bir statüye sahip olan birey, hem iş arkadaşlarından hem de iş dışındaki çevresinden saygı görür. Yapılan iş ne olursa olsun taktir görme, sıradan bir çalışan gibi görünmeme hemen herkes için bir tatmin duygusu yaratır [Eren, 1993: 335].

Ülkemizde statü konusu daha çok sahip olunan yetkilerle maddi imkanlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin yöneticilik statüsünde bulunan kişinin odası, makam arabası, sekreteri ile ilgilidir. Personel yöneticisi, yetkilerini maddi imkanlarıyla birlikte değerlendirmektedir [Bilgin, 1997: 96].

Yöneticiler makam sahibi olduktan sonra etraflarından kopmakta, astlarıyla samimi ilişkiler içine girmemekte, araya mesafe koymaktadırlar. Astlarının özel ve iş ile ilgili sorunlarından da uzaklaşan yöneticiler kısmen otoriter davranışlar sergilemekte bu durum personelin motivasyonu üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Gösteriş amaçlı

statü kullanımına giden yöneticiler hem makam arabası, odası, sekreterle fiziksel açıdan, hem de astlardan uzaklaşarak yönetsel açıdan statüyü kötü kullanmaktadırlar.

H. EĞİTİM

Çağımızda bilgi ve teknoloji çok önemlidir. İşletmeler gelişen teknolojiyi takip edip yenilikleri yakalamak zorundadırlar. Tıpkı işletmeler gibi çalışanlar da teknoloji ile gelişmeleri takip edip kendilerini geliştirmek zorundadırlar. Yoksa diğer çalışanlardan geri kalıp niteliksiz çalışan durumuna düşebilirler. Bu da çalışanların maddi ve manevi kayıplarına neden olabilecektir. Eğitimle birlikte işten uzaklaşmalar, sık sık iş değiştirmeler azalacaktır. Bu davranışlar çalışanların işlerine adapte olamamalarından işten tatmin alamamalarından ya da işle ilgili konulardan yetersiz kalmalarından ileri gelmektedir [İslamoğlu, 2001: 106].

Eğitim çalışanlara motivasyon sağlamanın yanı sıra bireyin çalıştığı kuruma da katkılar sağlamaktadır. Yetenek ve özelliklerin gelişmesi ile çalışan personel ile iş arasında uyum sağlamak çeşitli uzmanlık alanları için bireyi hazırlamaktadır. Toplumlar arası kültürel aktarımı sağlayan araçlardan biri de eğitimidir.

Uluslararası işletme yönetimine hakim düşünce gelişmiş ülkelerdeki yönetim teknik ve araçlarının gelişmekte olan ülkelere aktarılmasıdır. Bu aktarmaların başarısı eğitimin çalışmalarının başarılı olmasına bağlıdır [Eren ve Kaya, 2000: 855].

I. BEŞERİ İLİŞKİLER

Çalışanlar çalışma hayatına başladıktan sonra çeşitli gruplarla ilişkiye girerler. Yöneticiler çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gideren bu tür etkinlikleri engellemek yerine teşvik edip desteklemelidirler [Akat ve diğerleri, 1999: 211].

İşletmelerde kişiler arası haberleşme de motivasyon nedenidir. İyi haberleşme kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, raporlar sunması çalışanların arasında

fikir ve duygu birliği sağlayacaktır. Çalışanlar arasında iyi haberleşme olmaması motive olmayı engellemekte, haberleşme olması ise motivasyonu artırmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu grupta motivasyonu etkilemektedir. Çalışanların başarılı bir grup içinde olmaları, aynı dünya görüşünü paylaşmaları motivasyonlarını arttıracaktır [Erdoğan, 1996: 242].

İ. YETKİ VE SORUMLULUK DEVRİ

Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk ve yetki, ödenen ücret artar. Terfinin birey üzerinde olumlu etkisi olur. Çalışanlar genellikle sorumluluk ve yetkilerinin arttırılmasını daha çok çaba gerektiren işlerde çalışmayı ister ve buna ulaşınca mutlu olurlar [Eren ve Kaya, 2000: 855].

Yetki ve sorumluluk kavramı ile çalışanlar hareketlerinde özgürlük sahibi olurlar, benlik ihtiyaçlarını tatmin ederler. Yönetici statsndekilerin artan sorumluluk ve denetim yükü yetki ve sorumlulukların kısmen de olsa daha alt seviyedeki çalışanlara verilmesi azaltacaktır [İslamoğlu, 2001:105].

Türk Kamu Yönetiminde yetki ve sorumluluk devrine çok az rastlanmaktadır. Yöneticiler büyük oranda otoriteye sahip olma ve yönetilen personeline otoriteye aykırı davranmaması gereken bir yönetim geleneği oluşturmuşlardır. Yöneticiler yetkilerini devretmemekte aksine bütün yetkileri üzerlerinde toplayarak yalnız angarya tabir edilen görevlerini yerine getirilmesinde astlara görev vermektedirler [Bilgin, 1997: 97].

J. ADALETLİ YÖNETİM

İhtiyaçların karşılanması kadar şikayetlerin değerlendirilmesi motivasyon için önemlidir. Yerinde dllendirme, yerinde cezalandırma adil bir yönetim gerektirir. Bu durum adil muamele ilkelerine bağlı kalmayı gerektirdiği için çalışanların görevlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttıracaktır [Eren, 1993: 339].

Türk Kamu Yönetimindeki aksaklık ve şikayetlerin çoğunun temelinde yatan ana sebep adetli yönetim sorunudur. Politik, kayırmacı ve kişisel davranmalar, yanlış gelenekler sonucu yanlış bir yönetim sistemi ortaya çıkmaktadır. Bu yanlış yönetim kendinden sonraki usulsüzlüklere de zemin hazırlamaktadır[Bilgin, 1997: 97].

Siyasi kayırmacılık ve kişisel davranışlar sonucu haksızlığa uğrayan kamu personeli, Bölge İdare Mahkemeleri'nde hakkını arayabilmektedirler. Ancak davaların uzaması personel açısından sorun olmaktadır. Mahkeme sonucu alınan kararlar idarece uygulanmamakta ve bu durum denetim altına alınmamaktadır. Bu da motivasyonu kötü yönde etkilemektedir.

K. YÖNETİME KATILMA

İnsanlar özellikle kendilerini etkileyecek kararlara katılmayı isterler. Uygulamalardaki aksaklıklardan biri de personeli kendisini etkileyecek kararları onlara bildirmemek ve uygulama safhasına gelinceye kadar onlardan saklamaktan ileri gelir. Personelin yaptığı işle ilgili kararlara katılmak istemesinin çeşitli sebepleri vardır. İşi bizzat gerçekleştirenler işlerinde uzman olduklarını düşünürler. Başka bir sebep verilecek karar işleri önemli derecede etkileyeceğinden yani yöntem ve kararların kendilerine duyurulması ve fikirlerinin alınmasını istemeleridir. Bu personelin yönetimden kendisine saygı duyulmasını, önem verilmesini istemesinden ileri gelir [Eren, 1998: 344].

Yönetime katılma motivasyon üzerinde olumlu bir etki yapar. Ayrıca doyumsuzluk nedenlerini azaltıp bilgi alış verişini sağlar. Böylelikle çalışanların maddi ve psikolojik yönden ne durumda olduklarını belli eder [Akat ve diğerleri, 1999: 212].

Türk Kamu Yönetimi'nde personelin yönetime katılması ne bir kural ne de bir gelenektir. Yalnız bazı kurumlarda kişisel tercihlerle gerçekleştirilebilen bir motivasyon faktörüdür. Yönetici astlarına danışmayı, onlardan fikir almayı uygun buluyorsa personelin yönetime katılması sağlanmakta, tersine personel yönetime

katılmaz yalnız alınan kararları uygular şeklinde düşünülüyorsa astlarının yönetime katılmasına izin vermez [Bilgin, 1997: 97].

V. MOTİVASYONUN ETKİLERİ

İnsanlar için dinlenmek ve eğlenmek kadar çalışmak da bir ihtiyaçtır. Geçmişte yiyecek ve diğer tüm kaynakların bol olduğu, iklimin, barınmanın zor olmadığı yerlerde bile insan bugüne kıyasla ilkel de olsa çalışmıştır. Çünkü insan doğası gereği tembel bir varlık değildir [Eryılmaz, 1999: 295].

Yapılan çalışmaların birçoğunda çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarıyla motivasyon arasında yakın ilişkiler olduğu görülmüştür. Yalnız bu ilişkinin yönü tam olarak belirlenememiştir. Yine de söylenebilir ki personel motivasyonuna önem veren kuruluşlarda işe devamlılık gösterildiği, personel bulmakta zorluk çekilmediği, motivasyona önem verilmeyen kuruluşların ise personel bulmakta zorlandıkları çalışanların işe devamsızlık gösterdikleri görülmektedir [Erdoğan, 1996: 245-256].

A. MOTİVASYONUN BAŞARIYA ETKİSİ

Motivasyon konusunda çalışmaların başlamasıyla birlikte işten tatmin olan çalışanların daha başarılı ve verimli olacağı yönünde görüşler ortaya çıkmıştır. Ancak yapılan bilimsel araştırmalar bu görüşü yeteri kadar desteklememektedir. Motivasyon mutlaka belli sınırlarda başarı üzerinde etkili olmaktadır. Motivasyon insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmalar olduğuna göre ihtiyaçları giderilen, mutlu olan insan daha başarılı ve verimli olacaktır. Motivasyonun başarı üzerindeki etkisi karşılıklı bir ilişkidir. Motive olma başarıyı, başarı da motivasyonu artırır denebilir.

Motivasyonun başarıya etkisi konusunda farklı görüşler vardır. Bunlardan ilki motivasyonun başarıyı artırdığı şeklindedir. Herzberg'in çift faktör kuramı bu görüşü destekler niteliktedir. Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür ancak bu

ilişkinin her durumda geçerli olduğu söylenemez. Yine de motivasyonun başarı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu söylemek gerekir. Motivasyon başarıyı etkilesin veya etkilemesin personeli çalıştığı kuruma bağlamakta ve çalışanların işe bağlılığı başarıyı etkilemektedir.

Motivasyonun başarıya etkisindeki ikinci görüşe göre; başarı motivasyona yol açar bu yüzden yönetici çalışanların motivasyona önem vermek yerine başarılı olmalarını sağlamalıdır. Çalışan başarı sağladığı zaman karşılığında ödül aldığında tatmin olacaktır.

Motivasyonun başarıya etkisi konusundaki üçüncü görüş ise başarı ve tatmine elde edilen ödüllerin sebep olduğudur. Bu görüşe göre uygun ödüllendirme hem başarıyı hem de tatmini etkileyecektir. Bu durumda sadece motivasyon isteyen yönetici yüksek ödül vermeli aynı zamanda başarı sağlanmasını da istiyorsa ödül başarı ile orantılı olmalıdır.

B. MOTİVASYONUN İŞ DEĞİŞTİRMEYE ETKİLERİ

Motive olamayan çalışanların işe devamsızlık ve iş değiştirmeye karşı daha yatkın oldukları görülmektedir. Özellikle iş imkanlarının çok olduğu dönemlerde işte motive olamayan çalışanlar işe devamsızlık yapmakta bazen de iş değiştirmeye başvurumaktadırlar [Koldaş, 2000: 21].

Motivasyonla işten ayrılma arasında ters bir ilişki vardır. Motivasyon iş koşulları, iş piyasası, işteki kıdem gibi faktörler de etkileyecektir. Ancak bu faktörler veri kabul edildiğinde motivasyon ile iş değiştirme arasında bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılmaların sebeplerini araştıranlar motivasyon eksikliğinin de bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Kişinin yetenekleri ve özellikleri, çevresi de işten ayrılma konusunda etkilidir [Erdoğan, 1996: 254].

C. MOTİVASYONUN FİZİKSEL VE RUHSAL SAĞLIĞA ETKİLERİ

Grainger ve arkadaşları motivasyonun ruhsal ve fiziksel sağlığı etkilediğini belirtmişlerdir. Başka araştırmalara göre motivasyonun işe devamsızlık ve iş değiştirmeye % 16'ya varan etkileri olmaktadır. Palmore tarafından yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini yaşam süresi üzerinde egzersiz ve sigara kullanımından daha etkili olmaktadır [Koldaş, 2000: 22].

Motive olamama sinirsel ve ruhsal bozukluklara yol açabilmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, huzursuzluk, depresyon gibi rahatsızlıklarla motive olmamak arasında bağlantılar vardır. Diğer olumsuz faktörler (aile geçimsizliği, başarısız çocuk) ve motivasyon eksikliği birleşerek kişiyi çok kötü etkileyebilir.

Motive olmama daha çok sendikal hareketlere, diğer çalışanlarla anlaşarak verimi düşürmelere sebep olmakta, devamsızlık ve iş değiştirmeyi desteklemektedir [Erdoğan, 1996: 256].

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU PERSONELİNİN MOTİVASYONUNU BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: SAKARYA VALİLİĞİ ÖRNEĞİ

Kamu kurumlarında çalışan personelin verimli olabilmesi için öncelikle yaptığı işi sevmesi, işinin gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Kamu personelinin yaptığı işten motive olması sağlanmalıdır. Bunun için yalnız maddi unsurlar değil, sosyal unsurlar da iyileştirilmelidir.

Kamuda çok önem verilmeyen motivasyon çalışmaları, hem personelin etkin ve verimli olmasını sağlayacak hem de yaptığı işten tatmin olması ve kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde sunulması mümkün olacaktır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan araştırmanın amacı, kamu kurumlarında hizmet vermekte olan personelin motivasyon seviyesini ölçmektir. Araştırma sonucu elde edilecek bulgular değerlendirilip kamu personelinin motivasyon düzeyi hakkında bilgi edinilecektir. Motivasyona etki eden olumsuz faktörler saptanarak bunların giderilmesi için öneriler getirilecektir.

Araştırmanın bir başka amacı da, kamu kesiminde önem verilmeyen ve üzerinde çalışma yapılmayan bir konu olan motivasyon hakkında ileride yapılacak çalışma ve araştırmalara kaynaklık etmektir.

II. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

1. Ankete katılan personelin kendilerine yöneltilen anket sorularına doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

2. Araştırma için taranan kaynaklar ve anket yapılan personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.
3. Araştırmada personelin motivasyonunu iki yönden etkilendiği varsayımından hareket edilmiştir. Bunlar negatif ve pozitif etkilerdir.

A. MOTİVASYONA NEGATİF YÖNDE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kamu personelinin motivasyonunu olumsuz yönden etkileyen konuların başında ücret yetersizliği ve adaletsizliği gelmektedir. Hemen her kamu kurum ve kuruluşunda birbirinin aynı sayılabilecek işler yapılmaktadır. Buna rağmen, aynı kurumda farklı statülerde veya farklı kurumlarda aynı statüde çalışan personel arasında ücret farklılıkları bulunmaktadır. Bu durum çalışanları çok rahatsız etmektedir.

Kamu personeli yaptığı işte başarılı olduğunda yeteri kadar ödüllendirilmemektedir. Maddi veya yazılı ödüller verilmesi personeli teşvik etmekle birlikte, diğer çalışanlara da örnek teşkil edecektir.

Kamu kurumlarının fiziksel şartlarının yetersizliği de motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Kış aylarında yeterince ısınmayan, yaz aylarında ise aşırı sıcak olan mekanlarda çalışmak zorunda olan personel, bir an önce bu işyerinden kurtulmak isteyecektir.

B. MOTİVASYONA POZİTİF YÖNDE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Kamuya ait kurumlarda çalışmak, eskiden beri toplum nazarında itibar görmektedir. Devlet memurluğunun çeşitli güvencelere bağlı olması da bunun en önemli nedenidir. Emeklilik, sağlık yardımı, doğum ve ölüm izinlerinin olması, yıllık izinler bu güvencelerin birkaç tanesidir. Devlet memurunun çok ciddi bir suç işlemediği sürece görevine son verilememesi, görevine son verilen memurun da yargı yoluna başvurabilmesi motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırmanın evrenini Sakarya Valiliği'ne bağlı kamu kurumlarında Genel İdare Hizmetleri (GİH) sınıfında görev yapan personel oluşturmaktadır. Bunlar arasından tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen 200 kamu görevlisine anket uygulanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu daha önce yapılan benzer çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket için 40 tane soru hazırlanmış ve 200 tane anket formu bastırılmıştır. Dağıtılan anket formlarından 182 tanesi geri gelmiş ve bunlardan 176 tanesi doldurulmuş ve değerlendirmeye alınmıştır. Anket formlarının rahatça doldurulması için isim yazılması istenmemiştir.

IV. VERİLERİN TOPLANMASI, İŞLENMESİ VE YORUMLANMASI

Kamu personelinin motivasyonunu araştırmak üzere hazırlanan anket formları amaçlara ulaşmak doğrultusunda veri tabanı oluşturulmuş, teker teker kodlanmış ve SSPS for Windows (10.0) programına yüklenmiştir. SSPS for Windows programına yüklenen veriler işlenerek “f” frekans ve “%” yüzde sonuçları alınmıştır.

V. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma sonucu elde edilen bulgular; deneklerin kişisel nitelikleri, çalışma şartları ve güvenceleri, işin fiziksel koşullar başlıkları altında incelenecektir.

A. DENEKLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan personel; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı kurumdaki mevki, kurumdaki çalışma yılı, ücreti, işi sevme bakımlarından incelenecektir. Kişisel özelliklere göre motivasyonun nasıl etkili olduğu hakkında fikir edinilmeye çalışılacaktır.

Kamu personelinin yaş ortalamasına bakıldığında % 50'sinin orta yaş grubunda oldukları, 50 ve daha ileri yaşlarda çalışanların yok denecek kadar az % 2,2 olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Yaş Durumu

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde
20-30	35	19,9
31-40	88	50,0
41-50	48	27,3
51-60	5	2,2
Toplam	176	100,0

Anket uygulanan personelin büyük bölümünün % 52,3'ünün kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Bu durum artık kadınların da çalışma hayatında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Cinsiyet Durumu

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	92	52,3
Erkek	84	47,7
Toplam	176	100,0

Ankete katılan kamu personelinin büyük çoğunluğunun; % 75,4'ünün evli olduğu saptanmıştır. Düzenli bir ev ve aile hayatının her alanda olduğu gibi, iş tatminine de olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Medeni Durum

Medeni durum	Sayı	Yüzde
Evli	132	75,4
Bekar	42	24,6
Toplam	176	100,0

Kamu personelinin günümüzde en az lise mezunu olması gerekmektedir. Bu durum, ankete katılan personelin eğitim düzeyine yansımaktadır. Yapılan araştırmada, personelin büyük çoğunluğunun; % 55,7'sinin lise mezunu olduğu görülmüştür. Genel toplam içinde ilköğretim mezunlarının yok denecek kadar azalması; % 2,3, buna karşın yükseköğretim mezunlarının giderek artması % 4,6, dikkat çekmektedir.

Tablo 4: Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlköğretim	4	2,3
Lise	97	55,7
Yüksekokul	65	37,4
Yüksek lisans, doktora	8	4,6
Toplam	176	100,0

Ankete katılan kamu personelinin % 71,9'u memurlardan oluşmaktadır. Bu durum aşağıdaki tabloda da görülecektir. Anket formu için dört farklı mevki belirlenmiş, bir de diğer seçeneği ilave edilmiştir. Bu seçenek yine memur olarak çalışan sayman, mutemet, tahakkuk memuru tarafından doldurulmuştur.

Tablo 5: Kurumdaki Mevki

Kurumdaki mevki	Sayı	Yüzde
Memur	142	71,9
Şef	23	13,1
Müdür yardımcısı	3	1,7
Müdür	4	2,3
Diğer	14	11
Toplam	176	100,0

Kamu personelinin araştırmaya alınan kısmında iş hayatına yeni girenlerin oranı oldukça düşüktür. Meslekte 1 ile 15 yılını tamamlayanların oranı % 46,4 iken daha fazla süre geçirenlerin oranı % 53,6'lık orandadır. Bunun sebebi, son yıllarda kamuya fazla eleman alınmamasıdır.

Tablo 6: Tecrübe

Meslekteki yıl	Sayı	Yüzde
1-5	24	13,8
6-10	19	10,8
11-15	38	21,8
16-20	56	31,8
21 yıl ve üstü	38	21,8
Toplam	176	100,0

Kamu personelinin gelir düzeylerinde farklılıklar ve bu yüzden adaletsizlikler mevcuttur. Bu durum personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen sebeplerin başında gelmektedir. Aynı kurumda, farklı statülerde çalışan personel ile farklı kurumlarda aynı statüde çalışan personel arasında fiyat farkları olması personelde iş

tatminsizliğine sebep olmaktadır. Ankete katılan personelin % 57,1'i 350 milyon-400 milyon, % 19,4'ü 501 milyon- 650 milyon, % 11,9'u 651 milyon- 800 milyon, % 16,1'i 801 milyon- 950 milyon arasında maaş almaktadır. Görüldüğü gibi en düşük dilimde maaş alan personelin oranı toplamın yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

Tablo 7: Aylık Gelir

Aylık gelir	Sayı	Yüzde
350 milyon- 500 milyon	103	57,1
501 milyon- 650 milyon	26	14,9
651 milyon- 800 milyon	19	11,9
801 milyon- 950 milyon	28	16,1
Toplam	176	100,0

B. ÇALIŞMA ŞARTLARI VE GÜVENCELERİ

1. Tatil ve İzin Durumu

İnsanlar çalışmayı ne kadar severlerse sevsinler, hayatlarını sağlıklı geçirebilmek için dinlenmek zorundadırlar. Ülkemizde uygulanan personel rejimine göre haftada iki gün (resmi tatiller hariç cumartesi, pazar) tatil hakkı vardır. Resmi tatilde ise, on yıla kadar olan personel 20 gün, on yılını dolduran personel ise 30 gün yıllık izin yapmaya hak kazanır. O yıl kullanılmayan yıllık izin bir sonraki yıla devredilir, yine kullanılmazsa izin hakkı kaybolmaktadır.

Yapılan ankette çalışanların büyük çoğunluğunun tatil ve izin durumunu yeterli bulduğu görülmektedir. Ülkemizde her fırsatta tatil yapılmakta, bazı tatiller uzatılmakta, bu da çalışma oranını azaltmakta ve insanları tembelleştirmektedir. Ülkemizde resmi tatiller, izin ve raporlar ile birlikte değerlendirildiğinde devlet dairesinde çalışan bir personelin yılda yaklaşık 200 gün çalıştığı söylenebilir. Böyle bir durumda bile izin ve tatilleri yeterli bulmayan personel % 26,3'lük bir dilime sahiptir.

Tablo 8:Tatil ve İzin Durumu

Tatil ve İzin Durumu	Sayı	Yüzde
Oldukça Yeterli	14	4,4
Yeterli	122	69,3
Yetersiz	35	22,5
Oldukça Yetersiz	5	3,8
Toplam	176	100,0

2. Ücret Adaleti

Yapılan işe göre alınan ücreti adaletsiz bulanların sayısı, adil bulanlardan fazladır. Bu durum kamu personelinin motivasyonunu kötü yönde etkilemektedir. En azından kamu personelinin arasındaki ücret farklılıkları ortadan kaldırılabilirse personelin motivasyon seviyesi artırılabilir.

Tablo 9: Ücret Adaleti

Ücret Adaleti	Sayı	Yüzde
Çok adaletli	2	1,1
Adaletli	17	9,8
Normal	32	18,5
Adaletsiz	80	46,2
Çok Adaletsiz	42	24,3
Toplam	176	100,0

3. Çalışma Saatleri

Kamu personelinin çalışma saatleri yasalarla belirlenmiştir. Yapılan ankette bu soruya verilen cevapta görülmüştür ki çalışanların çoğu çalışma saatlerini normal bulmaktadır.

Tablo 10: Çalışma Saatleri

Çalışma Saatleri	Sayı	Yüzde
Çok Uzun	6	3,4
Uzun	24	13,7
Normal	137	78,3
Kısa	5	2,9
Çok Kısa	4	1,7
Toplam	176	100,0

4. Yöneticilerin Uyguladığı Denetim

Kamu kurumlarında çalışan personelin yönetimi, personelin ödev ve yükümlülükleri Devlet Memurları Kanunu'nda düzenlenmiştir. Bunun yanı sıra idari görevde bulunan yöneticiler, koşullara göre inisiyatif kullanarak kararlar alabilmektedirler. Bazı yöneticiler kendilerine yakın gördükleri bazı çalışanlara farklı davranabilmekte, bu durum da diğer çalışanları kötü yönde etkileyebilmektedir. Yapılan ankette çalışanların çoğu yöneticilerin uyguladığı denetimi normal bulmaktadır.

Tablo 11: Yöneticilerin Uyguladığı Denetim

Yöneticilerin Denetimi	Sayı	Yüzde
Çok Sıkıcı	2	1,1
Sıkıcı	10	5,7
Normal	93	52,8
Gevşek	56	31,8
Çok Gevşek	13	7,4
Cevapsız	2	1,1
Toplam	176	100,0

5. Alınan Eğitim

Kuruma ataması yapılan personelin bir ila iki yıl arasında adaylık süresi vardır. Personel bu süre içinde hem denenir hem de vereceği hizmet konusunda yetiştirilirler. Yapılan ankette hizmete ilk girişte yeterli eğitimin verilmediği görülmektedir. Personelin % 78,4'ü hizmete girerken yeterli eğitim almadığını düşünmektedir.

Tablo 12: İşe Girişteki Eğitim

İşe Girişteki Eğitim	Sayı	Yüzde
Evet	35	19,9
Hayır	138	78,4
Cevapsız	3	1,7
Toplam	176	100,0

Zaman ilerledikçe her şey gibi teknoloji de gelişmektedir. Gelişen teknolojiyi takip etmek, yenilikleri izlemek her örgütün devamı için zorunludur. Hizmet içi eğitim, çalışanlara yenilikler ve gelişmeler hakkında bilgi vermek, yapılacak işleri öğretmek

üzere yapılmaktadır. Kamu kurumlarında hizmet içi eğitime bazı kurumlar haricinde yeterince önem verilmemektedir. Gerektiğinde bilgilendirilmeyen personelden fazla verim alınamamaktadır. Kamu personeli üzerinde yapılan ankete göre çalışanların % 43,8'i hizmet içi eğitim aldığını, % 54,5'i almadığını söylemiştir.

Tablo 13: Hizmet İçi Eğitim

Hizmet İçi Eğitim	Sayı	Yüzde
Sürekli	3	1,7
Gerektikçe	23	13,1
Ara Sıra	51	29
Almıyoruz	96	54,5
Cevapsız	3	1,7
Toplam	176	100,0

6. İş Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlardan biri de örgüt içindeki ilişkileridir. Çevreleriyle uyum içinde olan personel yaptığı işten daha fazla keyif almakta bu durum da verimini artırmaktadır. Anket sonuçlarına göre personelin % 93,1'i iş arkadaşlarıyla iyi, % 4,6'sı kötü geçinmektedir.

Tablo 14: İş Arkadaşlarıyla İlişkiler

İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	Sayı	Yüzde
Çok İyi	53	30,1
İyi	72	40,9
Normal	39	22,1
Kötü	4	2,3
Çok Kötü	4	2,3
Cevapsız	4	2,3
Toplam	176	100,0

7. Yöneticilerle İlişkiler

Yöneticiler, çalışanların özel ve iş ile ilgili sorunlarını dinlemeli, eğer mümkünse çözmeye uğraşmalıdırlar. Kurumda sorunu olan ve bu sorunu halledemeyen personelin verimi düşecektir. Motivasyon sağlamada üstlerin astlarla olan ilişkileri oldukça önemlidir. Yapılan anket sonuçlarına göre personelin % 16,5'i özel ve işle ilgili sorunlarını yöneticileriyle hiçbir zaman görüşmediklerini söylemişlerdir.

Tablo 15: Yöneticiyle Görüşme

Yöneticiyle Görüşme	Sayı	Yüzde
Her Zaman	40	22,7
Çoğu Zaman	40	22,7
Bazen	65	36,9
Hiçbir zaman	29	16,5
Cevapsız	2	1,2
Toplam	176	100,0

8. Takdir Edilme Durumu

İnsanlar yaptıkları işlerin başkaları tarafından beğenilmesine önem verirler. Beğenilen davranışın tekrarlanma olasılığı ve sıklığı artar. İşlerinde başarı gösteren bir personel ödüllendirildiğinde hem personelin motivasyonu artacak hem de diğerlerine örnek olacaktır. Yapılan ankete göre personelin % 52,3'ü yaptıkları işlerde takdir edildiklerini, % 45,5'i ise hiçbir zaman takdir edilmediklerini söylemişlerdir.

Tablo 16: Takdir Edilme Durumu

Takdir edilme	Sayı	Yüzde
Her zaman	10	5,7
Çoğu Zaman	9	5,1
Bazen	73	41,5
Hiçbir Zaman	80	45,5
Cevapsız	4	2,2
Toplam	176	100,0

9. Yöneticilerin Davranışları

İhtiyaçlar kadar çalışanların istek ve şikayetleri de önemlidir. Yöneticiler bütün personele eşit mesafede olmak zorundadır. Kendi fikrine sahip olanlara yakın, farklı fikirde olanlara uzak durmak bir yönetici için suç niteliğindedir. Adil muamele ilkelerine bağlı hareket etmek çalışanların işe bağlılığını ve motivasyonlarını artıracaktır. Yapılan ankete göre personelin % 84,7 gibi büyük çoğunluğu yöneticilerin adil davranmadığını düşünmektedirler. Bu durum personel motivasyonuna olumsuz etki edecektir.

Tablo 17: Adaletli Yönetim

Adaletli Yönetim	Sayı	Yüzde
Evet	21	11,9
Hayır	149	84,7
Cevapsız	6	3,4
Toplam	176	100,0

10. İşle İlgili Terfi Durumu

Çalışanlar işle ilgili detayları öğrendikten sonra işler rutin gelmeye başlayacaktır. İlerleme imkanı olmayan işler çalışanın motivasyonunu azaltır. Terfi etme aynı zamanda personeli ödüllendirilme anlamı taşıdığından motive edici özelliğe sahiptir. Yapılan anket sonuçlarına göre kamu personeli % 76,2'lik oranda mevcut terfi durumunu adil bulmamaktadır.

Tablo 18: Terfi Durumu

Terfi Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	37	21
Hayır	134	76,2
Cevapsız	5	2,8
Toplam	176	100,0

11. İş Ortamına Uyum

Çalışanlar, örgüt ve örgüt üyeleriyle uyum içinde olduklarında daha etkin ve verimli çalışırlar. Çalıştığı ortama uyum sağlayamayan personel, ne kendisi mutlu olabilir, ne de çalıştığı kuruma fayda sağlayabilir. Anket sonuçlarına göre personelin % 61,4'ü iş ortamını yöneticiler ve diğer çalışanlarla birlikte uyumsuz, %37,5'i uyumlu bulmaktadır.

Tablo 19: İş Ortamına Uyum

İş Ortamına Uyum	Sayı	Yüzde
Evet	66	37,5
Hayır	108	61,4
Cevapsız	2	1,1
Toplam	176	100,0

12. Mesai Dışındaki İlişkiler

Zamanın büyük bölümünü birlikte geçiren mesai arkadaşlarının büyük çoğunluğu (% 70,5) bu ilişkilerini iş dışında sürdürmemektedirler. % 18,2'si ise iş dışında da görüşmektedirler.

Tablo 20: Mesai Dışı İlişkiler

Mesai Dışı İlişkiler	Sayı	Yüzde
Evet	32	18,2
Hayır	124	70,5
Cevapsız	20	11,3
Toplam	176	100,0

13. Yapılan İşin Önemi

İnsanlar, yaptıkları işi önemli buldukları zaman, o işi yapmaktan daha fazla zevk alırlar. Etraflarındaki insanların da bu önemi göstermeleri çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Bunun nedeni önemli iş yapan insanların kendilerini önemli hissetmeleridir. Ankete katılan kamu personelinin % 82,4'ü yaptığı işi önemli bulurken % 19,9'u önemsiz iş yaptığını düşünmektedir.

Tablo 21: Yapılan İşin Önemi

Yapılan İşin Önemi	Sayı	Yüzde
Evet	145	82,4
Hayır	21	11,9
Cevapsız	10	5,7
Toplam	176	100,0

14. Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu

Yöneticiler, çalışanlara karşı objektif davranmalı, personelin ödev ve yükümlülüklerini hatırlatmalı ve ona göre hareket etmelerini sağlamalıdır. Gerekli yer ve zamanda

personelerle ödül ve ceza verebilmelidir. Yapılan anket sonuçlarına göre personelin % 46,6'sı normal, % 19,7'si gevşek, % 4,5'i çok sert, % 45,6'sı ise gereğine göre sert ya da ılımlı bulmaktadır.

Tablo 22: Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumu

Yöneticilerin Tutumu	Sayı	Yüzde
Çok Sert	8	4,5
Gerektiğinde Sert Gerektiğinde ılımlı	45	25,6
Normal	82	46,6
Gevşek	34	19,3
Çok Gevşek	7	4,0
Toplam	176	100,0

15. Yöneticilerin Bireylere Karşı Tutumu

Yapacağı işle ilgili konularda yeterli eğitim alan personelin çalışmaları denetlenmeli, yanlış veya hatalı davranışları varsa doğruları gösterilmelidir. Eksik bulunan konular hakkında bilgi verilmelidir. Anket sonuçlarında personele göre yöneticilerin % 18,8'i personelin işi ile ilgilenmemekte, % 20,5'i ise personelin yapabileceğinden fazlasını istemekte, %57,4'ü ise yapabileceğini istemektedir.

Tablo 23: Yöneticilerin Bireylere Karşı Tutumu

Yöneticinin bireylere karşı tutumu	Sayı	Yüzde
Yapabildiğimden fazlasını ister	36	20,5
Yapabileceğimi ister	101	57,4
İşimle ilgilenmez	33	18,8
Cevapsız	6	3,3
Toplam	176	100,0

16. Statü ve Maaş Dengesi

Kamuda görev yapan personelin, işgal ettikleri statü ile aldıkları maaş arasında denklik bulunmamaktadır. Bu durum çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Kamuda personel motivasyonu üzerine yapılan ankette; çalışanların %

18,2'si statü ve maaşlarının denk olduğunu, % 79,5'lik büyük bölümü ise statü ve maaşlarının denk olmadığını düşünmektedir.

Tablo 24: Statü ve Maaş Denkliği

Statü ve Maaş Denkliği	Sayı	Yüzde
Evet	32	18,2
Hayır	140	79,5
Cevapsız	4	2,3
Toplam	176	100,0

Kamu kurumlarında aynı eğitim, yetenek ve tecrübeye sahip olan personel arasında maaş ve mevki denkliği yoktur. Farklı kadrolarda çalışan personel hem maaş hem de mevki olarak farklı uygulamaya tabi olur. Aynı işi yapıyor dahi olsalar kadroları farklı olduğu için maaşları da farklı olacaktır. Yapılan ankette kamu personelinin aynı eğitim, yetenek ve tecrübeye sahip olanların aynı maaş ve mevkie sahip olduğunu düşünenler %27,3, aksini düşünenler %72,2 oranındadır.

Tablo 25: Maaş ve Mevki Farkı

Maaş ve Mevki farkı	Sayı	Yüzde
Evet	48	27,3
Hayır	127	72,2
Cevapsız	1	,5
Toplam	176	100,0

Aynı kurumda çalışan personelin aynı eğitim, yetenek ve tecrübeye sahip olmalarına rağmen farklı statüde olup farklı maaş alması çalışanları kötü yönde etki etmektedir. Mevcut mevki ve maaş farkları ankete katılan personelin % 79,6'sını olumsuz yönde etkilemekte, % 20,5'ini etkilememektedir.

Tablo 26: Mevki ve Maaş Farklarının Personele Etkisi

Mevki ve Maaş Farkı	Sayı	Yüzde
Çok Kötü Etkiliyor	20	11,4
Etkiliyor	120	68,2
Etkilemiyor	36	20,5
Toplam	176	100,0

17. İş Güvencesi ve Sosyal Haklar

Yasaların kamu kendilerine sağladığı iş güvencesi, sağlık yardımı, emeklilik hakkı gibi sosyal hakların yeterli olmadığını düşünen kamu çalışanlarının daha fazla güvence ve hakka sahip olmak istedikleri söylenebilir. Sendikal haklara çok fazla sahip olmayan memur kesimi, bu haklardan işçiler gibi faydalanmak istemektedirler. Ankete katılan kamu personelinin % 24,4'ü yasaların kendilerine sağladığı iş güvencesi ve sosyal hakları yeterli, % 74,5'i yetersiz bulmaktadır.

Tablo 27: İş Güvencesi ve Sosyal Haklar

İş Güvencesi ve Sosyal Haklar	Sayı	Yüzde
Çok Yeterli	3	1,7
Yeterli	40	22,7
Yetersiz	98	55,7
Çok Yetersiz	33	18,8
Cevapsız	2	1,1
Toplam	176	100,0

18. İşi Sevme

Yapılan işte motive olmanın bir başka yolu da o işi sevmekten geçer. Yaptığınız işi seviyorsanız, o işte başarılı olmanız doğaldır. Gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunlarından biri olan işsizlik, insanların yapmaktan zevk aldıkları işlere ulaşmalarını engellemektedir. İnsanlar aç kalmamak için hangi iş olursa yaparlar. İdeallerindeki meslek değil, ulaşabildikleri meslek önemlidir. Hal böyle olunca da motivasyona ulaşmak zordur. Yapılan anket sonucuna göre çalışanların % 90,3'ü işini severken % 9,7'si işini sevmemektedir.

Tablo 28: İşi Sevme Derecesi

İşi Sevme Derecesi	Sayı	Yüzde
Çok Seviyorum	30	17
Seviyorum	129	73,3
Sevmiyorum	14	8,6
Hiç Sevmiyorum	3	1,1
Toplam	176	100,0

İşini sevmenin bir başka göstergesi, onu başkalarına tavsiye etmektir. İşini sevenler, onu başkalarına tavsiye edeceklerdir. Nitekim çalıştığınız işe bir arkadaşınız girmek isterse ona karşı tutumunuz ne olur sorusuna verilen cevapların büyük çoğunluğu desteklerim şeklinde olmuştur. Bu soruyu sormaktaki amacımız, çalışanların işleri ile ilgili düşüncelerini öğrenmektir. Genel olarak işle ilgili şikayetleri olsa da personelin büyük çoğunluğu işini sevmektedir. Soruya cevap verenlerin büyük kısmı (%51,1) desteklerim, % 39,8'si müdahale etmem demiştir. Burada personelin çoğunun işini sevdiği söylenebilir.

Tablo 29: İş Başkalarına Tavsiye Etme

Aynı İşe Arkadaşınız Girmek İsterse	Sayı	Yüzde
Desteklerim	90	51,1
Müdahale Etmem	70	39,8
Girmesini Engellerim	14	8
Cevapsız	2	1,1
Toplam	176	100,0

Görüldüğü gibi, Tablo 28 ve 29'daki verilere göre, çalışanların büyük bir çoğunluğunun işlerini sevdiği ve başkalarına da tavsiye ettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak, işinizi değiştirme imkanınız olsaydı ne yapardınız sorusuna deneklerin çoğu düşünürdüm şeklinde cevap vermişlerdir. Yapılan ankette işlerini sevdiklerini söyleyen personelin bu soruya böyle cevap vermesi daha iyi şartlarda bir iş bulunduğu vakit değiştirebileceklerini göstermektedir.

Tablo 30: İş Değiştirme

İş Değiştirme	Sayı	Yüzde
Kesinlikle Değiştirmezdim	27	15,3
Düşünürdüm	109	61,9
Hemen Değiştirdim	40	22,8
Toplam	176	100,0

19. Motive Etme

Çalışanların motivasyonu, büyük oranda işin sağladığı maddi ve manevi faydalar, işin yapısı, zorluğu ve güvencelerle ilgilidir. Yöneticinin, çalışanlara davranışları,

ödüllendirme sistemi, adalet ve yönetim anlayışı da motivasyon üzerinde etkilidir. Kamu kesiminde fazla önem verilmeyen motivasyon personelin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacaktır. Yapılan ankete göre personelin % 42,7'si motive edildiğini düşünmekte, %52,2'si yöneticinin motivasyona önem vermediğini düşünmektedir.

Tablo 31: Motive Etme

Motive Etme	Sayı	Yüzde
Manevi Yönden Motive Eder	45	25,6
Ceza ve Baskı Uygular	9	5,1
Ödüllendirmeye Çalışır	6	3,4
Yukarıdakilerin Hepsini Yapar	14	8,6
Motivasyona Önem Vermez	93	52,2
Cevapsız	9	5,1
Toplam	176	100,0

20.Kararlara Katılma

Türk Kamu Personel Yönetimi'ne göre karar mekanizması büyük ölçüde kanunlarla belirlidir. Kanunlar karar alma yetkisini yönetici personele vermiştir. Yöneticiler dilerse astlarının fikrini alarak karar verebilirler. Ancak bizdeki uygulamalara bakıldığında astların fikri alınmamaktadır. Oysaki insanlar kendilerini ilgilendiren kararlara katılmak, bu konuda söz sahibi olmak istemektedirler. Personelin fikrinin alınması, motivasyonun artmasını sağlayacaktır. Ankete katılan kamu personelinin %35,3'ü alınan kararlara katıldığını, % 61,4'ü katılmadığını belirtmektedir.

Tablo 32: Kararlara Katılma

Kararlara Katılma	Sayı	Yüzde
Katılıyorum	36	20,5
Katılmıyorum	108	61,4
Sınırlı Katılıyorum	26	14,8
Cevapsız	6	3,2
Toplam	176	100,0

21. İtiraz Hakkı

Kamu personelinin kendilerine verilen işlere itiraz hakkı bulunmamaktadır. Sözlü verilen emirler yerine getirilmediği zaman yazılı bildirim yapılır, yazılı emir kanıt niteliğinde olduğundan görevi yerine getirmeyen personel suçlu duruma düşer. Anket sonucuna göre personelin % 25,6'sı itiraz hakkının olduğunu, % 73,3'ü olmadığını düşünmektedir.

Tablo 33: İtiraz Hakkı

İtiraz Hakkınız Var mı?	Sayı	Yüzde
Evet	45	25,6
Hayır	129	73,3
Cevapsız	2	1,1
Toplam	176	100,0

C. FİZİKSEL ŞARTLAR

1. Fiziki Ortam

İnsanların çalıştıkları mekanın aydınlatılması, havalandırılması, ısıtılması ve soğutulması gibi fiziksel ortamı personelin verimini etkilemektedir. Yazın sıcak, kışın soğuk, yeterince ışık almayan, havasız ortamlarda çalışmak insanın hem ruh hem de beden sağlığı kötü etkilenecek, verimi düşecektir. Ankete katılan personelin % 67'si çalıştığı ortamın iyi olduğunu, % 32,4'ü ise kötü olduğunu düşünmektedir.

Tablo 34: Fiziksel Ortam

Fiziksel Ortam	Sayı	Yüzde
Çok İyi	5	2,8
İyi	27	15,3
Normal	86	48,9
Kötü	48	27,3
Çok Kötü	9	5,1
Cevapsız	1	,6
Toplam	176	100,0

2. Temizlik

Yeterince temizlenmemiş, kirli bir ortamda çalışmak motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Böyle ortamlar, hem çalışan personeli hem de gelen diğer insanları rahatsız eder. Ankete katılan kamu personelinin % 49,9'u çalıştığı ortamı kirli, % 49,5'i kirli bulmaktadır.

Tablo 35: Temizlik

Temizlik	Sayı	Yüzde
Çok Temiz	2	1,1
Temiz	11	3,3
Normal	80	45,5
Kirli	58	33
Çok Kirli	21	16,5
Cevapsız	1	,6
Toplam	176	100,0

3. Gürültü

Gürültülü bir ortamda çalışmak, çalışanların yaptıkları işe konsantre olmalarını engeller ve dikkatlerini dağıtır. Gürültünün mümkün olan en az seviyeye indirilmesi çalışanların ve yaptıkları işin verimini artıracaktır. Araştırmaya katılan kamu personelinin % 78,4'ü çalıştığı ortamı gürültülü, % 21'i gürültüsüz bulmaktadır.

Tablo 36: Gürültü

Gürültü	Sayı	Yüzde
Çok Fazla	23	13,1
Fazla	41	23,3
Normal	74	42
Az Gürültülü	31	17,6
Gürültüsüz	6	3,4
Cevapsız	1	,6
Toplam	176	100,0

4. İşin Sağlığa Etkisi

İnsanların yaptıkları işe bağlı olarak sağlıkları da etkilenmektedir. İnsanlarla birebir ilişki içerisinde olan personel, (gişe memuru, veznedar, müşteri hizmetleri temsilcisi

vb.) özellikle psikolojik bakımdan, kurum içi hizmet veren personel, (güvenlik görevlisi, evrak memuru vb.) fiziksel bakımdan etkilenmektedir. Ankete katılan kamu personelinin % 40,9'u işinin sağlığını etkilemediğini, % 58,5'i etkilediğini düşünmektedir.

Tablo 37: İşin Sağlığa Etkisi

İşin Sağlığa Etkisi	Sayı	Yüzde
Hiç Etkilemiyor	7	4
Etkilemiyor	65	36,9
Fiziksel Bakımdan Etkiliyor	63	35,8
Psikolojik Bakımdan Etkiliyor	15	8,5
Hem Psk. Hem Fiz. Bak. Etkiliyor	25	14,2
Cevapsız	1	,6
Toplam	176	100,0

5. Araç ve Gereç Yeterliliği

Kamuya ait iş yerlerinde işin gerekli kıldığı araç ve gereçler kimilerine göre yeterli, kimilerine göre yetersiz bulunmaktadır. Araç ve gereçleri yeterli ve normal oranda bulanlar %63, yetersiz bulanlar % 37 orandadır. Yapılan ankete göre araç gereç oranı büyük ölçüde yeterli bulunmaktadır.

Tablo 38: Araç Gereç Yeterliliği

Araç-Gereç	Sayı	Yüzde
Çok yeterli	2	1,1
Yeterli	47	26,7
Normal	62	35,2
Yetersiz	57	32,4
Çok yetersiz	8	4,6
Toplam	176	100,0

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk Kamu Personeli, yaptığı işin yoğunluğu, iş yerinin fiziksel durumu, ücret sisteminin vb. sorunlar yüzünden işine karşı kayıtsız kalabilmekte ve pek çok sorun yaşamaktadır. Bu sorunların temelinde kamu personel yönetiminin personeline karşı ilgisiz kalması yatmaktadır.

Yaşamak için gerekli temel maddeler sağlandıktan sonra farklı ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. Bir ihtiyaç giderildikten sonra bir başka ihtiyaç kendini hissettirecektir. Çünkü insan ihtiyaçları sonsuzdur. Giderilen ihtiyaç yerini yenisine bırakır.

İhtiyaç olgusu, motivasyon teorilerinin temelini oluşturmaktadır. Motivasyon üzerine pek çok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler içeriklerine göre kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Kapsam teorileri doyurulacak güduları veya gereksinimleri temel alırlar. İnsanın ulaşmak için güdülendiği hedef önemlidir. Bu teoriye göre insan bir amaca ulaşmak ve bir ihtiyacını gidermek için davranışa geçer. Kapsam teorileri insanları çalışmaya iten nedenleri araştırır. Bu nedenler saptanırsa insanları yönetmek daha kolay olacaktır. İnsanları belli davranışlarda bulunmaya iten belli ihtiyaçlar vardır. O halde bu ihtiyaç ve istekler sistemli biçimde belirlenirse çalışanları motive etmek daha kolay olacaktır.

Klasik yaklaşımlar olarak da adlandırılan bu teoriler ihtiyaçları temel alır, her bireyin kendine özgü ihtiyaçları olduğunu ve bireyin amacının bu ihtiyaçları gidermek olduğu varsayımından hareket ederler. İhtiyaçların giderilememesi insanda huzursuzluk ve dengesizlik durumu ortaya çıkarır. Bu teoride en çok üzerinde durulan konu personelin insan olarak yapısı ve insan ihtiyaçlarının çalışma üzerindeki özendirici etkisidir. Kapsam kuramlarının eleştirilen yanı, işyerinde çalışan bireylerin hepsinin aynı zamanda, aynı ihtiyaç düzeyinde bulunmamaları, bu ihtiyaçların zamanla farklılık göstermesidir.

Süreç Teorileri, kapsam teorilerinin tersine ihtiyaç ve güdülerin üzerinde durmamakta, insan ihtiyaçlarını gidermede kullanılan ve amaç denen dışsal faktörlerle ilgilenmektedir. Süreç kuramlarında, kapsam kuramları gibi sadece motive eden etmenler incelenmemiş, kişisel farklılıkların motivasyondaki etkileri de ele alınıp farklı kişilerin değişik görüş ve değer yargılarına sahip oldukları, ancak hepsinde davranışa yönelten motivasyon sürecinin aynı olduğuna değinilmiştir.

Süreç teorilerine göre, kişiyi harekete geçiren etkenlerden bir tanesi ihtiyaçlardır. Bu içsel etkene ilave pek çok dışsal faktör de davranış ve motivasyon üzerinde etkili olmaktadır. Süreç teorileri, amaçların davranışı harekete geçirme süresini inceleyip sonunda bireylerin nasıl motive edilebileceğini bir model olarak düşünmektedir.

Kamu personelinin motive olabilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Motivasyona önem veren, personelin çalıştıkları işten tatmin olmalarını isteyen ve verimlerinin yüksek olmasını bekleyen yöneticilerin bu faktörleri dikkate almaları gerekmektedir.

Çalışanlara yapacakları iş ile ilgili bilgilerin açık ve anlaşılır şekilde verilmesi çok önemlidir. Yapacağı işi tam olarak bilmeyen personel yaptığı işin amacını anlamayacağından yanlış uygulamalar ve anlaşmazlıklar doğabilir.

Personelin yaptığı iş karşılığında aldığı ücret motivasyon sağlamada tek başına yeterli olmasa da daha yüksek gelir elde etme isteği iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. Paranın insanların ihtiyaçlarını gideren bir araç olması, belli bir yaşam kalitesine ulaşmayı sağlaması çalışanlar için önemli olmasını sağlar. Ankete katılan çalışanların % 70,5 gibi büyük bir bölümü yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücreti adaletsiz, 29,5'i ise adil bulmaktadır.

Çalışanlar için iş güvenliği ve sosyal güvenlik son derece önemlidir. Emeklilik, işsizlik, kaza, hastalık gibi durumlarda da ömür boyu güvence sağlayacak işler çalışan için cazibesini korumaktadır. Geleceğini garantilediğini düşünen, yarınından emin olan personel yaptığı iş konusunda daha verimli olacaktır. Kamu personeline bu güvenceleri yasalar sağlamaktadır. Devlet Memurları Kanunu'na göre; bir kamu görevlisi,

görevden uzaklaştırılmasını gerektiren bir suç işlemediği takdirde emekli oluncaya kadar çalışmaya devam eder. Ankete katılan kamu personelinin % 24,4'ü yasaların kendilerine sağladığı iş güvencesi ve sosyal hakları yeterli, % 74,5'i ise yetersiz bulmaktadır.

İnsanlar çalıştıkları işte hep aynı mevkide kalmak yerine başarılı olduklarında terfi etmek isterler. Buldukları mevkide işin bütün detaylarını öğrendikten sonra yaptıkları iş rutin gelmeye başlar. Kamu personeli deneyimi, bilgi ve başarıları ölçüsünde terfi imkanına sahiptir. Personel yükseltilmesinde kıdem, yeterlilik ve sınav gibi tarafsız ölçüler kullanılması hem personelin motivasyonunu arttıracak hem de bilgilenme yolunda gayret göstermelerini sağlayacaktır. Ankete katılan personelin % 76,2'lik büyük bir bölümü işle ilgili terfi durumunu adil bulmamaktadır.

Personelin çalıştığı iş yerinin fiziksel ortamı, işin tehlikeli olması, havalandırması, ısıtılması, oturulan yere uzak olması gibi farklı faktörler personelin motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Kamu personelinin % 67'si çalıştığı işyerini fiziksel bakımdan iyi, % 33'ü kötü bulmaktadır.

İş yerinde çalışan personelin birbirleri ile olan ilişkileri, aile ve diğer çevreyle olan ilişkileri motivasyon üzerinde etkili olan bir başka husustur. İş, arkadaş çevresi ve ailesi ile olumlu ilişkileri olan personelin işinde de motive olması olasıdır. Araştırma evrenini oluşturan kamu personelinin % 93,1'inin iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyi % 6,9'unun ise kötüdür.

İş yerinde çalışan bütün personele eşit muamele edilmesi, aynı oranda ödüllendirilip, aynı oranda cezalandırılması personelin motivasyonu etkileyen faktörler arasındadır. Kamu personelinin en çok şikayet ettiği konuların başında adaletli yönetim gelmektedir. Siyasi ve kişisel kayırmalar, yanlış uygulamalar şikayet sebeplerinin başında yer alır. Ankete katılan personelin % 84,7'si adil bir yönetimin olmadığını, % 11,9'u adil olarak yönetildiğini düşünmektedir. Bu soru % 3,4 oranında cevapsız bırakılmıştır.

Her gün yeni buluşların ve gelişmelerin olduğu günümüzde çalışanların eğitilmesi de çok önem kazanmıştır. Gerek hizmet öncesi eğitim gerekse hizmete alındıktan sonra verilen hizmet içi eğitim çalışanların bilgilendirilmesi, teknolojik gelişmelerin takibi açısından son derece önemlidir. Eğitim çalışanlara motivasyon sağlamanın yanı sıra bireyin çalıştığı kuruma da katkıda bulunacaktır.

Türk Kamu Yönetiminde personelin motivasyonuna önem verilmemekte, yukarıda bahsedilen motivasyonu etkileyen faktörlerle ilgilenilmemektedir. Kamu personeli hemen her kurumda aynı işi yapmasına rağmen farklı statüler (memur, işçi,sözleşmeli personel) nedeniyle farklı ücret almaktadır. Yöneticilerin personele adaletsiz davranmaları, makam arabası, sekreter, makam odası gibi lüks ayrıcalıklara sahip olmaları, personelle samimi diyaloglar içine girmemeleri, kamu sektöründe görülen aşırı bürokratikleşme, başarı gösteren personele ödül ve takdirname verilmemesi personelin yaptığı işte motive olamamasına ve veriminin düşük olmasına neden olmaktadır.

Kamu personelinin hak ve ödevlerini, yükümlülüklerini ve yasaklarını belirleyen Devlet Memurları Kanunu 14.07.1965 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yıllar içinde bazı küçük değişiklikler olsa da günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak düzeye gelmemiştir. 1965 yılının şartlarına göre hazırlanan kanunun 2000'li yıllar için ne derece yeterli olduğunu tartışmaya bile gerek yoktur. Eğitim seviyesinin çok çok düşük olduğu, bilgisayarların kullanılmadığı, çok fazla kamu kurumunun olmadığı, kamuda çalıştırılacak eleman bulmakta güçlük çekildiği bir dönemin şartlarına göre hazırlanan Devlet Memurları Kanunu günümüz şartları göz önüne alınarak baştan sona incelenmeli ve gerekli yerler değiştirilmelidir. Personelin iyi hizmet vermesi kuruma müracaat eden vatandaşların memnuniyetini sağlayacaktır. Çağdaş personel rejimi ve bu rejime uygun mevzuatlar çalışanların verimliliğini, etkin hizmet anlayışını ve motivasyonu beraberinde getirecektir.

Kamu personelinin yaşadığı sorunların çözüme kavuşturulması için; personelin yeteneklerini kullanıp geliştireceği bir çalışma ortamı oluşturulmalı, veriminin artırılmasına çalışılıp en fazla fayda sağlayacak duruma getirilmelidir. Eğitime göre

istihdam sağlanmalı, hizmet içi eğitim ve seminerlerle gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Kamudaki ücret adaletsizliği giderilmeli, yönetim ve astlar arasındaki ilişkiler düzenlenmeli, başarılı olanlar ödüllendirilmelidir. Personelin hizmete girmeden önce aldığı eğitime uygun istihdam edilmesine imkan sağlanmalı ve verilecek hizmet içi eğitim programlarıyla mesleğin tüm ayrıntıları öğretilmeli ve teknolojik gelişmeler takip edilmelidir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT, İlder ve diğerleri, İşletme Yönetimi, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir-1999.

AKTEPE, Eyyüp, İşletmeciliğin Genel Esasları, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul-1988.

ALBAYRAK, Burhan, Proje Yönetimi ve Danışmanlık, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1998.

ALTUNIŞIK, Remzi ve diğerleri, Modern Pazarlama, 1. Basım, Değişim Yayınları, Adapazarı-2001.

AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer, 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-1997.

BALÇIK, Bahaettin, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Atlas Kitabevi, Konya-1997.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Kadioğlu Matbaası, Ankara-1991.

BAŞARAN, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, 1. Basım, Ankara-1992.

BAYKAL, Besim, Günümüzde Yönetim, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enst. Yayını, İstanbul-1974.

BİLGİN, Kamil U., Kamu Personel Yönetimi Ders Notları, İmaj Yayınevi, Ankara-1997.

- BİNGÖL, Dursun**, Personel Yönetimi, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1997.
- CAN, Halil**, Organizasyon ve Yönetim, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara-1997.
- CAN, Halil, Meral TECER**, İşletme Yönetimi, TODAİE, Doğan Basımevi, Ankara-1978.
- CAN, Halil ve diğerleri**, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara-2001.
- CANMAN, Doğan**, Türkiye’de Kesimler Arası İnsan Gücü Hareketliliği, TODAİE, Sevinç Matbaası, Ankara-1975.
- CÜCELOĞLU, Doğan**, İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul-1996.
- ÇELİK, Galip**, Ansiklopedik Devlet Memurları Kılavuzu, 1. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara-1995.
- DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN**, İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1996.
- ERDOĞAN, İlhan**, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, 1. Baskı, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul-1996.
- EREN, Erol**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1998.
- EREN, Erol**, Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1993.

EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul-1998.

ERTEKİN, Yücel, Örgüt İklimi, TODAİE. Doğan Basımevi, Ankara-1978

ERTÜRK, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul-1995.

ERYILMAZ, Bilal, Kamu Yönetimi, Erkam Matbaacılık, İstanbul-1999.

ERYILMAZ, Bilal, Musa EKEN, Kamu Bürokrasisi, 2. Baskı, İzmir Ticaret Odası, İzmir-1995.

GENÇ, Nurullah, Osman, DEMİRDÖĞEN, Yönetim El Kitabı, Akademi Yayıncılık, Erzurum-1994.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref, Türkiye'nin İdari Yapısı, 2. Baskı, TODAİE Yayınları, Yayın No: 120, Ankara-1971.

HAGEMANN, Gisela, Motivasyon El Kitabı, 1. Baskı, Çev., Göktuğ Aksan, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul-1995.

HODGETTS, Rihard M., ve diğerleri, Yönetim, 5. Basımdan Çev., Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul-1997.

İSLAMOĞLU, A. Hamdi, Tüketici Davranışları, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli-1996.

İŞÇİ, Metin, Davranış Bilimleri, Der Yayınları, İstanbul-1996.

- KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1995.
- KOLASA, Blair J.**, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul-1969.
- KOTLER, Philip**, Pazarlama Yönetimi. Millenium Baskı, Onuncu Baskıdan Çev., Nejat Muallimoğlu. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-2000,
- ODABAŞI, Yavuz**, Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir-1996.
- OKTAY, Mahmut**, İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul-1996.
- ÖRNEK, Acar**, Kamu Yönetimi, Meram Yayın Dağıtım, İstanbul-1992.
- ÖZTEKİN, Ali**, Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-2002.
- ÖZTEKİN, Ali**, Yönetim Bilimine Giriş, 1. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara-1997.
- ÖZTEMEL, Ercan**, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, 1. Baskı, Değişim Yayınları, Adapazarı -2001.
- PEHLİVAN, İncay**, Yönetimde Stres Kaynakları, Pegem (Personel Geliştirme Merkezi), Ankara-1995.
- PEKER, Ömer, Nihat, AYTÜRK**, Etkili Yönetim Becerileri Motivasyon Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara-2000.
- ŞENATALAR, Ferhat**, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul-1978.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Damla Ofset Matbaacılık Tic. A.Ş., Konya-1998.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve diğerleri, Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara-1998.

TATAR, Tefrik, M. Mithat Üner, İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara-1992.

UNUTKAN, Göksel Ataman, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul-1995.

USAL, Alparslan Zeynep KUŞLUVAN, Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir-1999.

ÜÇÖK, Tengiz, Yönetim İlkeleri, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara-1992.

YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, 4. Baskı, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul-1991.

YILDIRIM, Veysel, Genel İşletmecilik I. II. Ders Notları, 1. Basım, Değişim Yayınları, Adapazarı-2000.

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara-1998.

MAKALELER

AVCI, Turgay, M. KARATEPE, İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

AYDIN, Ahmet Hamdi, Kamu Hizmetinin Verimliliğinde, Hizmeti Sunan Personel ve Alan Toplumun Rolü: Arz-Talep Kalitesi, Yeni Türkiye, Yıl: 5, Sayı: 26, Mart Nisan 1999, s. 146-151.

EREN, Erol, Nihat KAYA, Özendirme Araçlarına Literatür Açısından Kısa Bir Bakış, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir-2000.

GRAHAM, H. T., Çalışma Motivasyonları, Çev., Haydar Keskin, Türk İdare Dergisi, Yıl: 6, Sayı: 397, Aralık 1992, s.221-224.

İNCİR, Gülten, Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 2003-3, s. 69-82.

KESKİN, Haydar, Çalışma Motivasyonları, Türk İdare Dergisi, Yıl: 64, Sayı: 397, Ankara, Aralık 1992, s. 221-224.

ÖKTEM, M. Kemal, Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, Ankara, Eylül, 1991, s. 47-61.

TELİMEN, Osman, Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri Ve Önemi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Cilt: XIV, Sayı: 1, Ocak, 1978, s. 31-44.

TINAZ, Pınar, Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları, Mercek Türkiye Metal Sendikası, Mess Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 19, Temmuz, 2000, s.29-37.

ANSİKLOPEDİLER

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 8. Cilt, s. 4818.

TEZLER

ÇETİN, Nedim Müjdat, Yerel Medyada İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

İSLAM, Yücel, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

İSLAMOĞLU, Meral, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

KOLDAŞ, Sinan, Spor Yöneticilerinin İş Tatmini, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

SAKARYA, Mustafa, Kamu İşyerlerinde Personel Motivasyonu, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

EKLER

PERSONEL MOTİVASYONU ANKET FORMU

Aşağıda yaptığımız iş ile ilgili motivasyon seviyesini araştırma amacı taşıyan sorular hazırlanmıştır. Bu seçeneklerden size en uygun olanını işaretleyiniz.

1. Kaç yaşındasınız?

20-30 31-40 41-50 51-60

2. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

3. Medeni haliniz?

Evli Bekar

4. En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

İlköğretim Lise Yüksek okul Yüksek Lisans, Doktora

5. Çalıştığınız kurumdaki mevkiiniz nedir?

Memur Şef Müdür yardımcısı

Müdür Diğer (.....)

6. Meslek hayatınızda kaçınıcı yılınız?

1-5 6-10 11-15 16-20 21 yıl ve üstü

7. Aylık geliriniz ne kadardır?

400 milyon- 500 milyon 501 milyon- 600 milyon

601 milyon- 700 milyon 701 milyon ve üzeri

8. Çalıştığınız yerdeki fiziki ortamı (aydınlatma, ısıtma, havalandırma) nasıl buluyorsunuz?

() Çok iyi () İyi () Normal () Kötü () Çok kötü

9. İşyerinizi temizlik konusunda nasıl buluyorsunuz?

() Çok temiz () Temiz () Normal () Kirli () Çok kirli

10. Çalıştığınız ortamı gürültülü buluyor musunuz?

() Çok fazla () Fazla () Normal () Az gürültülü () Gürültüsüz

11. İşiniz sağlığınıza kötü yönde etkiliyor mu?

() Hiç etkilemiyor () Etkilemiyor () Psikolojik bakımdan etkiliyor

() Fiziksel bakımdan etkiliyor () Hem psikolojik hem fiziksel bakımdan etkiliyor

12. Çalışırken kullandığınız araç gereç yeterli midir?

() Çok yeterli () Yeterli () Normal () Yetersiz () Çok yetersiz

13. İşinizi seviyor musunuz?

() Çok seviyorum () Seviyorum () Sevmiyorum

() Hiç sevmiyorum () Nefret ediyorum

14. İşinizdeki tatil ve izin durumu sizce yeterli midir?

() Oldukça yeterli () Yeterli () Yetersiz () Oldukça yetersiz

15. Yaptığınız işe göre aldığınız maaş adaletili buluyor musunuz?

() Çok adaletili () Adaletili () Normal () Adaletsiz () Çok adaletsiz

16. Yasalarla belirlenen çalışma saatlerinizi nasıl buluyorsunuz?

Çok uzun Uzun Normal Kısa Çok kısa

17. Çalıştığınız işyerinde deprem ve yangın gibi felaketlere karşı yeterli tedbir alındığına inanıyor musunuz?

Alınmıştır Alınmamıştır Bilgim yok

18. Çalıştığınız işyerinde deprem ve yangın gibi felaketlere karşı güvenli buluyor musunuz?

Çok güvenli Güvenli Güvensiz Kesinlikle güvensiz

19. Çalıştığınız kurumda yöneticilerin uyguladığı denetimi nasıl buluyorsunuz?

Çok Sıkıcı Sıkıcı Normal Gevşek Çok gevşek

20. Çalıştığınız iş ile ilgili hizmet içi eğitim alıyor musunuz?

Sürekli Gereklikçe Ara sıra Almıyoruz

21. İşinizi değiştirme imkanınız olsaydı ne yapardınız?

Kesinlikle değiştirmezdim Düşünürdüm Hemen değiştirdim

22. İş arkadaşlarınızla ilişkileriniz nasıl?

Çok iyi İyi Normal Kötü Çok kötü

23. Bağlı olduğunuz üst yöneticiyle özel ve iş ile ilgili sorunlarınızı rahatlıkla görüşebiliyor musunuz?

Her zaman Çoğu zaman Bazen Hiçbir zaman

24. İşe ilk girdiğiniz yıllarda yapacağınız iş ile ilgili yeterli bilgi verildiğine inanıyor musunuz?

Evet Hayır

25. İşinizde başarı gösterdiğinizde sözlü veya yazılı teşekkür ya da takdir ediliyor musunuz?

Her zaman Çoğu zaman Bazen Hiçbir zaman

26. Yöneticilerinizin bütün çalışanlara eşit davrandığını düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

27. Çalıştığınız iş ile ilgili terfi durumunu yeterli ve adil buluyor musunuz?

Evet Hayır

28. İş ortamınızı yöneticiler ve iş arkadaşlarımız ile birlikte uyumlu buluyor musunuz?

Evet Hayır

29. İş arkadaşlarınızla iş dışında da görüşüyor musunuz?

Çoğu ile Birkaçı ile Hiçbiri ile

30. Yaptığınız işi önemli buluyor musunuz?

Evet Hayır Fikrim yok

31. Yöneticinizin çalışanlara karşı tutumu nasıldır?

Çok serttir Gerektiğinde sert gerektiğinde ılımlıdır

Normaldir Gevşektir Çok gevşektir

32. Yöneticinizin size karşı tavrı nasıldır?

Yapabileceğimden fazlasını ister Yapabileceğimi ister

İşimle ilgilenmez

33. İşinizde statü ve maaş oranlarında denklik var mıdır?

Evet Hayır

34. Çalıştığınız kurumda aynı eğitim, yetenek ve tecrübeye sahip arkadaşlarınızla aynı maaş ve mevkie sahip olduğunuza inanıyor musunuz?

Evet Hayır

35. Çalıştığınız kurumdaki mevki ve maaş farkları sizi olumsuz yönde etkiliyor mu?

Çok kötü etkiliyor Etkiliyor Etkilemiyor

36. İşiniz sayesinde yasalarla belirlenen iş güvencesi ve sosyal haklarınızı yeterli buluyor musunuz?

Çok yeterli Yeterli Yetersiz Çok yetersiz

37. Çalıştığınız işe bir arkadaşınız girmek isterse ona karşı tutumunuz ne olur?

Desteklerim Müdahale etmem Girmesini engellerim

38. Yöneticiniz sizi işinize motive etmek için hangi yöntemi kullanır?

Daha çok manevi yönden motive eder, sözle gayretlendirir

Daha çok ceza ve baskı yöntemini uygular

Daha çok ödüllendirmeye çalışır

Yukarıdakilerin üçünü de yapmaya çalışır

Motive olmamıza önem vermez

39. Çalıştığınız kurumda alınan kararlara katılabiliyor musunuz?

Katılıyorum
sahibiyim

Katılmıyorum

Sınırlı da olsa söz

40. İşyerinizde sevmediğiniz bir işe verilme durumunuzda itiraz hakkınız var mı?

Evet

Hayır



ÖZGEÇMİŞ

1975 yılında Manisa'nın Alaşehir İlçesi'ne bağlı Girelli Köyü'nde doğdu. İlkokulu, Ankara Satı Kadın İlkokulu ve Diyarbakır Bağlar İlkokulunda, ortaokulu Diyarbakır Atatürk Lisesi ortaokul bölümünde ve Adapazarı Merkez Ortaokulu'nda, liseyi Adapazarı Atatürk Lisesi'nde tamamladı. 1993 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans öğrenimine başladı. 1998 yılında bu bölümden mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik Bölümü'nü kazandı. 2000 yılında bu bölümü bitirerek aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana bilim Dalında, Yüksek Lisans öğrenimine başladı. halen Ana bilim dalındaki eğitimini tez aşamasında sürdürmektedir.

