

**TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER  
ANABİLİM DALI**

**KAMU SEKTÖRÜ ORGANİZASYONLARI İLE ÖZEL SEKTÖR  
ORGANİZASYONLARINDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON  
ALGILARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:  
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Saffet AYDIN**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Mahmut AKPINAR**

**Ankara-2014**



**TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER  
ANABİLİM DALI**

**KAMU SEKTÖRÜ ORGANİZASYONLARI İLE ÖZEL SEKTÖR  
ORGANİZASYONLARINDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON  
ALGILARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME:  
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Saffet AYDIN**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Mahmut AKPINAR**

**Ankara-2014**

Turgut zal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu niversite veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

05 /02/ 2014

**Saffet AYDIN**

## **ONAY**

Saffet AYDIN tarafından hazırlanan “Kamu Sektörü Organizasyonları ile Özel Sektör Organizasyonlarında Çalışanların Motivasyon Algıları Üzerine Bir Değerlendirme: Ankara İli Örneği ” başlıklı bu çalışma, 05.Şubat.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Mahmut AKPINAR**

**Doç. Dr. Ramazan TAŞ**

**Yrd. Doç. Dr. Levent VURGU**

## ÖNSÖZ

Günümüz organizasyon yöneticilerinin işyerinde verimi ve etkinliği arttırmak ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için üzerinde en fazla durdukları hususlardan biri de çalışan motivasyonudur. Bu çalışmada kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörler ve aradaki farklar anlaşılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmamın ortaya çıkmasına katkılarından dolayı değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Mahmut Akpınar'a çok teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca maddi ve manevi desteklerini daima yanımda hissettiğim sevgili eşime ve çocuklarıma şükranlarımı sunuyorum.

## ÖZET

**AYDIN, Saffet. Kamu Sektörü Organizasyonları ile Özel Sektör Organizasyonlarında Çalışanların Motivasyon Alguları Üzerine Bir Değerlendirme: Ankara İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.**

Günümüz organizasyon yöneticilerinin işyerinde verimi ve etkinliği arttırmak ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için üzerinde en fazla durdukları hususlardan biri de çalışan motivasyonudur. Motivasyon, bireyleri harekete geçiren, performanslarını arttıran ve yaptıkları işe kendilerini adanmalarını sağlayan temel organizasyonel konulardan biridir. Bu çalışmanın amacı ülkemizdeki özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanları arasında motivasyon anlamında farklılıklar olup olmadığının tespit edilmesidir.

Bu sorunun cevaplarını elde edebilmek için ise iki sektör arasındaki motivasyonel farklar, motivasyon araçlarının türleri ile performans ve işe bakışa etkileri karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmış ve bu doğrultuda hipotezler geliştirilmiştir. Bu sorulara cevap bulmak için nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi noktasında 23 kamu sektöründen ve 24 özel sektörden olmak üzere toplam 47 çalışanla görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda üretilmiş olan yedi hipotezden altı tanesi araştırma sonucunda tamamen desteklenirken sadece bir tanesi kısmen desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu sektörü, Özel sektör, Motivasyon, Performans, Yüz yüze mülakat.

## ABSTRACT

**Aydın Saffet, Motivational Differences Between the State Sector Organizations and Private Sector Organizations: An Evaluation on Worker's Perception, Master Thesis, Ankara, 2014.**

Worker's motivation is one of the important issues that today's organization administration's spend time to increase job efficiency and activity and to realize organizational goals. Motivation is a basic organizational concept that pushes the individuals, increases their performances and help them to dedicate themselves to their jobs. The goal of this study is to find out whether there are differences between the state sector and the private sector in terms of motivation in Turkey.

To answer this question the motivational differences, types of motivation tools and their effects on performance and job perception have been compared. Bu sorunun cevaplarını elde edebilmek için ise iki sektör arasındaki motivasyonel farklar, motivasyon araçlarının türleri ile performans ve işe bakışa etkileri karşılaştırılmıştır. In this direction a literature review has been carried aout and hypothesis have been stated. To find out meaningful answers a qualitative research approach has been followed and face-to-face interviews have been done. To test the hypothesis interviews were done with 47 participants, 23 of them from state sector and 24 of them from private sector. At the end of the study six of the seven hypothesis have been supported and only one hypothesis was partially supported.

**Keywords:** State sector, Private sector, Motivation, Performance, Face-to-face interview.



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar / ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
GİRİŞ .....	1
ÖRGÜTSEL MOTİVASYON TEORİLERİ .....	4
1.1. Motivasyon Kavramı .....	4
1.2. TEMEL MOTİVASYON TEORİLERİ .....	6
1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi .....	6
1.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi .....	10
1.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi .....	11
1.2.4. McClelland'ın Sosyal Motifler Yaklaşımı.....	12
1.2.5. Vroom'un VİE Modeli.....	13
1.2.6. Porter-Lawler Beklenti Kuramı .....	14
1.2.7. Locke'un Amaç Teorisi .....	15
1.2.8. Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisi .....	17
1.2.9. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı .....	17
1.2.10. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli .....	18
1.2.11. Ödül-Ceza Yaklaşımı.....	19
1.2.12. McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi .....	20
1.2.13. Reddin'in Z Teorisi.....	22
1.2.14. Eşitlik Teorisi.....	23
1.2.15. Diğer Motivasyon Teorileri .....	23
1.3. İŞYERİNDE MOTİVASYONUN GEREKÇELERİ .....	25
1.3.1. Çalışanların İhtiyaçların Karşılanması.....	25
1.3.2. Çalışanların Performansının Yükseltilmesi .....	26
1.3.3. Etkinlik ve Kurumsal Hedeflere Ulaşılması .....	27
1.3.4. Verimlilik.....	28
1.3.5. Karlılık.....	29
1.3.6. Kalite.....	29
1.3.7. Kurumların İmajına Katkı.....	29

1.4. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ .....	30
1.3.1. İç Motifler .....	31
1.3.2. Fizyolojik Motifler.....	31
1.3.3.Sosyal Motifler .....	31
1.3.4.Psikolojik Motifler .....	32
1.5. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	32
1.6. KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE MOTİVASYON .....	38
METADOLOJİ .....	45
2.1. Araştırmanın Yöntemi .....	45
2.2. Etik Konular .....	47
2.3. Kısıtlılıklar.....	50
2.4. Hipotezler .....	52
BULGULAR.....	53
ÇIKARIMLAR VE ÖNERİLER .....	72
SONUÇ .....	77
KAYNAKÇA.....	80

**TABLULAR / ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1:</b> Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi .....	8
<b>Tablo 1:</b> Herzberg'in İki Faktör Teorisi (Pekel, 2001). .....	11

## GİRİŞ

İnsanlar tek başlarına ulaşamadıkları hedeflerine ulaşmak için organizasyonlar kurmuşlardır. Eğitim, sağlık, ulaşım hizmetleri vs gibi karmaşık ve geniş işler ve ihtiyaçlar en eski çağlardan beri organizasyonlar tarafından yerine getirilmeye çalışılmıştır. Günümüzde organizasyonlar, olabildiğine genişlemiş sadece temel sosyal ve bireysel ihtiyaçların ötesinde de organizasyonlar günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmişlerdir. Günümüzde de hemen her insan ya çalışan olarak ya da müşteri veya hizmet alan olarak organizasyonlarla etkileşim halindedir. Zaman içinde sayıca ve hacimce büyüyen organizasyonlar arasında da azalan kaynaklar ve artan kar pastasından alınan oranı yükseltmek için organizasyonlar arasından da rekabet ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de organizasyonlar artan rekabet ve azalan kaynaklar nedeniyle daha etkin ve verimli mal ve hizmet üretimi sağlayabilmek için girdileri azaltma ve daha fazla mal ve hizmet üretme yoluna gitmeye başlamışlardır. Artan rekabet ve azalan kaynaklar karşısında organizasyonlar özellikle sahip oldukları kaynakları verimli kullanmaya odaklanmışlar ve bu doğrultuda da özellikle insan kaynağına odaklanarak insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanarak kurumsal hedefleri daha kısa sürede ve daha az girdi kullanarak gerçekleştirilmeye çalışmaktadırlar.

Günümüz organizasyon yöneticilerinin işyerinde verimi ve etkinliği arttırmak ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmek için üzerinde en fazla durdukları hususlardan biri de çalışan motivasyonudur. Motivasyon, bireyleri harekete geçiren, performanslarını arttıran ve yaptıkları işe kendilerini adanmalarını sağlayan temel organizasyonel konulardan biridir. Motivasyon ve motive olmuş insanlar, sadece organizasyonların değil günlük hayatın da en belirleyici öğelerinden biridir. Örneğin kendini ve çevresini motive edebilen bir bireyin daha başarılı, daha mutlu ve pozitif enerji yayan bir insan olduğuna çoğu zaman günlük yaşantıda şahitlik edilmektedir. Aynı olaya maruz kalan iki bireyin farklı reaksiyonlar vermesinin nedenlerinden biri de motivasyonlarıdır.

İnsan davranışlarının genellikle insanın ihtiyaçları ve güduları tarafından belirlendiği görülmektedir (Erdem, 1998). Bu noktada ifade etmek gerekir ki insan

ihtiyaçları sınırsızdır. Yeryüzünde ne kadar insan varsa her bir insanın değişik ve kendine özgü, diğerlerine benzemeyen ihtiyaçları olabilir. Bu yönüyle ihtiyaçları basite indirgemek çok kolay ve doğru bir yaklaşım değildir. Benzer bir şekilde insanları güdüleyen diğer etmenlerin de farkında olmak gerekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi günümüzde, kurumlarında yönetici kademesinde bulunanlar personellerinin farklı davranışlarını anlamaya çalışmakta ve personelin istenilen şekilde davranarak yüksek performans göstermesini sağlamaya gayret etmektedirler. Böylece, yöneticilerin kurumlarında çalışan personelin ihtiyaçlarına özel önem vermesi, insanların ihtiyaçları ve güdüleri konusunda hassas davranması gerekmektedir. Aynı şekilde farklı insanların farklı ihtiyaç ve beklentileri olduğu varsayıldığında yöneticilerin çalışanlarını istenilen yöne sevk etmeleri söylendiği kadar kolay görünmemektedir.

Günümüzde kurumları yönetenlerin çoğu kez, çalışanlarının performansından şikâyet ettikleri, personelin gerektiği şekilde çalışmadığını düşündüğü, onların yeteneklerini çok fazla değerlendiremediklerini ve heveslerinin olmadığını belirttikleri görülmektedir (Barutçugil, 2004). Organizasyonlarda da aynı işi yapan iki bireyin farklı tutum ve davranışları benimsedikleri hatta performanslarının da değişen sonuçlara götürdüğü görülmektedir. Acaba yöneticiler insan kaynaklarının yeterli gayreti göstermediklerini mi düşünmektedirler? Neden bir kurumda çalışan iki personel aynı işi yapmalarına rağmen farklı tutum ve davranışlar içine girmektedirler? Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumu etkileyen şey nedir? Hangi araçlar kullanılırsa çalışanların performansı artırılabilir? Hangi mekanizmalar çalışanları daha fazla güdüleme gücüne sahiptir? Çalışanların performansını olumsuz etkileyen unsurlar nelerdir? Bütün bu sorular özellikle işletme ve kamu yönetimi alanlarında bilim insanlarının ve uygulayıcıların uzun yıllardır cevap aradığı sorular olarak öne çıkmaktadır. Bu soruların cevaplarına ulaşmak için literatürde birçok ampirik çalışmaya rastlamak mümkündür.

Motivasyon, çalışanları harekete geçiren, enerji veren bir unsur olarak sürekli tartışılan bir konudur. Literatüre bakıldığında motivasyonun kamu sektöründe ve özel sektördeki etkilerini araştıran çalışmalar görülmektedir. Ülkemizde durum nasıldır?

Kamu sektörü organizasyonları ile özel sektör organizasyonları arasında motivasyonel farklar var mıdır? Özel sektörde ve kamuda ne tür motivasyon araçları kullanılmaktadır? Kullanılan bu araçların performans ve işe bakışa etkisi nasıldır? Bu çalışma yukarıdaki soruların cevapları konusunda Ankara ili kapsamında bir çalışma yaparak literatüre katkı yapmayı hedeflemekte ve bu nedenle kamu ve özel sektör organizasyonlarında çalışanların motivasyon konusundaki algıları üzerinde bir değerlendirme yapma amacı gütmektedir. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması doğrultusunda geliştirilen hipotezler ise nitel yöntemlerle yapılan görüşmelerde ortaya konan veriler doğrultusunda test edilmiştir.

Bu araştırma metodolojik olarak nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze mülakat yöntemi kullanılarak yukarıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır. Demir'in (2009) belirttiği gibi nitel yöntemler, araştırılan konunun derinlemesine tahlil edilmesi noktasında nicel yöntemlerden daha kullanışlıdır ve araştırmaların değişkenler arasındaki ilişkilerde araştırmacılara yorum yapma alanı bırakmasını sağlar.

Bu çalışmanın amacı özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanları arasında motivasyon konusundaki çalışan algısını değerlendirmektir. Bu amaçla hem kamu sektöründe hem de özel sektörde çalışan insanların motivasyon konusundaki algıları yüz yüze mülakat yöntemi ile değerlendirilerek ele alınmaya çalışılmıştır. Sonuçlar nitel analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve uygulama için öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

## ÖRGÜTSEL MOTİVASYON TEORİLERİ

### 1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, literatürde yöneltme, etkileme, yönlendirme gibi değişik kavramlarla nitelendirilmiştir (Öztekin, 2010). Latince ‘motive’ kökünden geldiği düşünülen motivasyon kavramı, insanları harekete geçiren bir etmen olarak nitelendirilebilir. Öztekin’in de belirttiği gibi motivasyon, bir işyerinde özendiriciler ve caydırıcılar olarak karşımıza çıkar ve çalışanları güdüleyerek kurumsal hedeflere ulaşmak için yöneticiler tarafından kullanılan farklı araçlar ve yönetsel faaliyetleri içermektedir. Motivasyonu, “örgüt çalışanlarının, planlanan amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda çalıştırılması” ya da “bir amaç için bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için, birlikte yönlendirilmesi, koordine edilmesi, uyumlu, dayanışmacı, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın oluşturulması için gösterilen çabaların tümü” olarak tanımlamak mümkündür (Öztekin, 2010:150). Motivasyonu “canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi... belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi” (Barutçugil, 2004:372) olarak nitelendirmek de mümkündür. Başka bir ifade ile motivasyon, çalışanları isteklendirmek, harekete geçirmek, daha yüksek performans ortaya koymak için teşvik etmek çabalarını içermektedir.

Motivasyon bir işi yaparken istekli olmak, gönülden yapmak ve severek yapmak olarak değerlendirilebilir. Nitekim bir “öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması, bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir orta kademe yöneticisinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması, bir annenin hazırladığı yemeğe sevgisini de katması” (Fındıkçı, 2000:373) gibi örneklerdeki insanların yaptıklarını sevmeleri ve kendilerini yaptıklarına adanmaları motivasyonları ile doğrudan ilişkilidir. Motivasyon çalışmalarını işte bu isteğin nasıl ortaya çıkarılabileceği sorusuna cevap aramakta ve bu amaçla yeni yaklaşımlar geliştirmektedir.

Yeryüzündeki hemen tüm insanların beklentileri, ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Herhangi bir kuruma giren bir bireyin de kuruma girerken beklentileri, cevap aradığı ihtiyaçları ve hedefleri bulunmaktadır. Her bireyin kendi kurumundan bu beklentileri, ihtiyaçları, hedefleri motivasyon kavramı ile ilişkilidir. Kurumların insan kaynaklarının bu ihtiyaçlarına ve beklentilere cevap verebildiği, hedeflerini gerçekleştirmesi için fırsatlar sağladığı oranda çalışanlarının motivasyonunu etkileyebildikleri bilinmektedir. Motivasyon ise en küçüğünden en büyüğüne hemen tüm organizasyonlarda davranışları derinden etkilemektedir. Daha doğrusu motivasyon, herhangi bir sosyal grupta davranışları şekillendirebilmekte, değişen motivasyonla birlikte davranışlar ve yaklaşımlar da değişmektedir. Bu demektir ki motivasyon kurumlar için göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konudur. Hatta motivasyonun insan kaynakları yönetiminin en önemli sacayaklarından biri olduğu belirtilmelidir. Zira kurumların en önemli kaynağı olarak insan kaynağının duyguları, düşünceleri, algıları, davranışları, performansları motivasyonla yakından ilişkilidir ve personelin motivasyon durumundan doğrudan etkilenmektedir.

Motivasyonun işyerinde performans ve verimliliği etkilediği konusunda literatürde bir konsensüs görünmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008). Gerçektende gerekli adımların atılması ve belli şartların oluşturulması durumunda çalışanlarının motivasyonunun arttığı ve buna doğrudan bağlı olarak da performanslarının arttığını söylemek mümkündür. Artan performansın da organizasyonun hedeflerine doğrudan katkı yapacağı hedefleri gerçekleştirmenin ve amaçlara ulaşmanın daha kolay ve hızlı olacağını öngörmek mümkündür. Bu nedenlerden dolayı motivasyon günümüz organizasyonları için çok önemli bir unsur olarak kabul edilmiş ve bilim dünyasında da üzerinde oldukça fazla tartışma yapılmış bir konudur. Böylesine kritik bir hususun belli kurumsal hedefleri olan ve büyük oranda insan kaynaklarının performansına bağımlı olan organizasyonlar tarafından ihmal edilmesi düşünülmemeyecek bir durumdur.



## 1.2. TEMEL MOTİVASYON TEORİLERİ

Günlük hayatın ve organizasyon çalışma ortamının en temel öğelerinden olan motivasyon çok eski zamanlardan bu yana insanların ilgi alanındaki konulardan biri olmuştur. Bu nedenle de birçok bilim insanı ve uygulayıcı, motivasyon konusu ile ilgili fikirler geliştirmiş, argümanlar ileri sürmüşlerdir. Literatüre bakıldığında motivasyonla ilgi birçok farklı teorinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada motivasyon literatüründe öne çıkan temel teorileri tartışılmıştır.

### 1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

Motivasyon çalışmaları içerisinde en çok atıf yapılanı ve belki de en çok tartışılanı Maslow'un İhtiyaçlar Piramididir. Maslow (1987) insanın ihtiyaçlarına odaklanmış ve insan ihtiyaçlarının motivasyonun temeli olduğunu belirtmiştir. İnsan gerçekten de karmaşık bir varlıktır ve insanı anlamak için güdü ve ihtiyaçlarının anlaşılması gereklidir (Koçel, 2011). Maslow'a göre insanların değişen derecelerde ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesi insanların aşkını, şevkini, kararlılığını, istekliliğini yani motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Maslow'un teorisinde ihtiyaçların bir hiyerarşisi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile bütün ihtiyaçlar aynı derecede önemli değildir. Bazı ihtiyaçlar diğerlerinden daha önemli görünmektedir. Daha önemli ve elzem görülen ihtiyaçların karşılanması diğerlerinden önceliklidir ve bu ihtiyaçları karşılamadan diğer ihtiyaçlar ortaya çıkmayabilmektedir. Bu demektir ki sonradan gelen ihtiyaçlar ancak öncelikli ihtiyaçlar cevaplanabilirse ortaya çıkmaktadır. Bir nevi sonradan ortaya çıkan ihtiyaçların varlıkları öncelikli ihtiyaçların karşılanabilmesine bağlıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidine göre insanları motive edebilecek ihtiyaçları şu şekilde tasniflemek mümkündür:

*Fizyolojik İhtiyaçlar:* Maslow insanların en temel ihtiyaçlarının fizyolojik ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Yeme, içme, solunum gibi temel ihtiyaçlarının insanın en önemli ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçları gidermeksizin diğer ihtiyaçların giderilmeye çalışılmasının istenilen sonucu vermeyeceğini vurgulamaktadır.

İnsanların en temel ihtiyaçları bu fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçları karşılamadan diğer ihtiyaçlara yönelmek insanlar üzerinde gerekli etkiyi yapmayacaktır. rnek vermek gerekirse, Eroğlu'nun (1996) belirttiği gibi, henüz temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayamayan gelişmemiş ülkelerde insanların ileri demokrasi, hukuk devleti gibi ihtiyaç olarak fizyolojik ihtiyaçlara göre daha sonra gelecek ihtiyaçlara bir talebin olmadığı görülmektedir. Ancak ne zaman ki fizyolojik ihtiyaçlar giderilir ya da insanların bu ihtiyaçlarını karşılamakla ilgili endişelerden uzak olurlar işte o zaman diğer ihtiyaçlara talep olacak bu durumda da kişileri motive edebilmek için fizyolojik ihtiyaçların daha üst basamağındaki ihtiyaçlara yönelmek gerekecektir.

*Güvenlik İhtiyaçları:* Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre temel fizyolojik ihtiyaçlarından sonra güvenlik ihtiyaçları gelmektedir. Barınma, tehditten uzak yaşama gibi insanın güvenliğini tehdit edecek unsurların ortadan kaldırılmasını içeren bu ihtiyaçlar, temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bir insanın karnı doymuşsa artık güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar ve bu ihtiyaç kullanılarak insan motive edilebilir. Kurumlarda sunulan sosyal güvenlik de bu ihtiyaçlar kapsamına girmektedir. Hatta emeklilik hakkı da insanların güvenlik ihtiyaçlarına cevap vermeyi hedeflemiş ve oldukça önemli görülen bir güvenlik ihtiyacı uygulamasıdır.

*Sosyal İhtiyaçlar:* Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde nc sırada sosyal ihtiyaçlar bulunmaktadır. Sevme, bir gruba ait olma, arkadaşlık, aile gibi ihtiyaçlar bu ihtiyaçlar arasındadır. Özellikle aile kurumu bu noktada çok büyük önemdedir çünkü insanlar ilk olarak aile içerisinde sevme-sevilme, ait olma gibi ihtiyaçlarına cevap arayacaklardır. Çalışanların işyerinde sağlıklı ilişkiler kurma, biçimsel olmayan (resmi olmayan) ortamlara katılma gibi ihtiyaçlarını bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Bu ihtiyaçlara yönelik mekanizmalarla insanların motivasyonunu arttırmak mümkündür. Eren'in (1989) belirttiği gibi, eğer bir çalışanın kurumu o çalışanın bu ihtiyaçlarını karşılamıyorsa o insan kurumunu değeriftirme ve söz konusu ihtiyacını karşılayabileceğini düşündüğü ya da o ihtiyacın karşılanacağı vaat edilen farklı bir kuruma geçme gayretinde olacaktır.

*Saygı ve Değer Görme İhtiyaçları:* Dördüncü sırada ise toplum tarafından kabul görme, değer görme gibi ihtiyaçlar gelmektedir. Herhangi bir organizasyonda personelin üstlerinden, meslektaşlarından değer görmesi, başarılarından dolayı takdir edilip yükseltilmesi bu ihtiyaçlara cevap verici niteliktedir. Burada bireyin yaptıklarından dolayı belli bir statü kazanması, tanınması, prestij sahibi olması, takdir edilmesi ihtiyaçları bulunmaktadır. Görüleceği üzere, saygı ve değer ihtiyaçlarının ilk boyutu başkaları tarafından takdir edilmek, saygı görmek ve değer atfedilmektir. Kişinin kendine saygı duymasını da bu ihtiyaç kapsamında değerlendirmek gerekir. Başarılı olan ve tanınan bir insan kendine daha bir güven kazanacak ve bu da kendine saygı duymasına ve değer vermesine olanak sağlayacaktır. Organizasyonların bu ihtiyaçların farkına varılması bu ihtiyaçlara cevap verecek mekanizmaların kurulması ve işlerlik kazandırılması yönüyle önem arz etmektedir.



**Şekil 1:** Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

*Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:* Maslow'un piramidinde en tepede kişisel doyuma ulaşma ihtiyacı olarak da adlandırılan kendini gerçekleştirme ihtiyaçları bulunmaktadır. Bütün diğer ihtiyaçlarını karşılamış bir insan son kademede kendi

varlık amacını gerçekleştirme, hayallerini gerçekleştirme gibi güdüler kullanılarak motive edilebilmektedir. Pekel'in (2001) de belirttiği üzere kurumların çalışanlarına eğitim imkânları sunması, yeteneklerini sergileyebileceği imkânlar sunması ve üretkenliklerini teşvik etmesi personelin kendini gerçekleştirme ve kişisel doyuma ulaşması noktasında önem arz etmektedir. Esasında çok başarılı olmuş ve çevresinden değer görmüş, toplumsal statüsü yüksek bir bilgisayar uzmanının artık ilgi duyduğu golf sporuna yönelmesi ve bundan sonra sadece golf oynayıp kitap okuyacağını beyan etmesi kişisel doyum kapsamından değerlendirilmelidir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre insanlar bu ihtiyaçlar kullanılarak motive edilebilirler. Ancak burada kritik husus şudur ki her insanın ihtiyaçları aynı değildir. Diğer bir ifade ile her insanı motive edebilecek araçlar farklılık gösterebilir. Ancak Maslow'a göre her bir insan yukarıda bahsedilen ihtiyaçlarına odaklanılarak güdülenebilir ve performansını artırması sağlanabilir. Maslow'un teorisi motivasyon konusundaki birçok farklı yaklaşımın da temel çıkış noktalarından biridir. Daha sonra ortaya çıkan birçok motivasyon teorisi esin kaynağını Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşinden almıştır. Bu yönüyle Maslow motivasyon literatürünü derinden etkilemiş bir teori geliştirmiştir. Bununla birlikte Maslow'un teorisi kusursuz da değildir. Örneğin, en tepedeki ihtiyacı karşılayan yani kendini gerçekleştiren bir insanı motive etmek için ne yapılması gerektiği konusunda Maslow'un yaklaşımı herhangi bir katkı sunmamaktadır. Aynı şekilde, ihtiyaçların birbirinden ayrı değerlendirilmesi ve en alttakilerin karşılanmadan üstteki ihtiyaçların karşılanmasının bir anlamı olmayacağını söylemesi çok da gerçekçi görünmemektedir. Ayrıca insanlar arasındaki bireysel farklılıklar, çevre ve sosyal şartlar arasındaki değişimlerin bu ihtiyaçları nasıl etkilediği noktasında Maslow'un teorisi bir açıklama getirememektedir. Ancak bütün bu itiraz noktaları ve eksiklikler Maslow'un yaklaşımının hala motivasyon literatüründe ve uygulamada en fazla kullanılan yaklaşımlardan biri olduğu gerçeğin değiştirilememektedir.

### 1.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Herzberg'in iki faktör teorisi de motivasyon konusunda en fazla bilinen teorilerden biridir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını geliştirmek için çalışmalar yapan Herzberg'e (1974) göre motivasyon konusunda hijyen faktörler ve motive edici faktörler olmak üzere iki temel etmen grubu vardır. Hijyen faktörler, ücret, işyeri ortamı, çalışma şartları, işyeri ilişkileri gibi unsurlardır. Herzberg'e göre hijyen faktörlerinin iyi olması çalışanları motive etme noktasında etkili unsurlar değildir. Diğer bir ifade ile organizasyonlardaki hijyen şartlarının iyi olması motivasyonu arttıran bir unsur olarak görülmemektedir. Ancak eğer hijyen şartları olumsuzsa, örneğin çalışma ortamı huzur bozucu ise, çalışanların motivasyonu düşmektedir. Diğer bir ifade ile hijyen faktörlerin olumlu olması motivasyonu yükseltme noktasında yeterli etkiyi yapmazken, olumsuz olması motivasyonu bozan, düşüren bir etki yapmaktadır. Herzberg'e göre motivasyonu arttırmak için motive edici unsurlara odaklanmak gerekir. Bir organizasyonda motive edici unsurlar, tanınma, değer görme, yükselme, takdir edilme, katılım gibi hususlardır. Bu hususların bir kurumda istenilen seviyede olması, diğer bir ifade ile bir işyerinde çalışanlar için yükselme olanaklarının bulunması, yüksek performansın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gibi hususlar çalışan motivasyonunu arttıracak ve performansını yükseltmesi noktasında güdüleyici bir etki yapacaktır. Yöneticiler ve işverenler motive edici faktörleri işyerine taşıyabildikleri oranda çalışanların motivasyonun artırabilecek onları güdüleyebileceklerdir.

Herzberg'in teorisi de günümüz organizasyonlarını anlamak için önemli veriler sunmaktadır. Örneğin çok iyi şartlarda çalıştığı söylenen bazı çalışanların motivasyonu sürekli düşüktür veya yeni yapılan bir binada, çok yeni ve lüks mobilyaların olduğu ortamlarda çalışan kişilerin motivasyonunun çok da yüksek olmadığı zaman zaman karşılaşılan bir durumdur. Zira Herzberg'e göre iyi işyeri şartları motivasyonu arttırmamaktadır. Bu açılarından bakıldığında Herzberg'in yaklaşımı oldukça gerçekçi görünmektedir. Ancak, Herzberg'in teorisi kusursuz değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Örneğin, ücretin motive edici yanının göz ardı ettiği söylenebilir. Herzberg ücretin iyi olmasının sadece motivasyonu bozmayan bir

unsur olacağını ama yükseltmeyeceğini de ifade etmiştir ama günümüzde insanların çalışmasında alınan ücretin önemli etkisi olduğu kabul edilen bir durumdur. Ayrıca bu faktörlerin her insanda standart etkiyi yapmayacağı da kabul edilen bir durumdur. Örneğin huzurlu bir ortamda çalışmak bazı insanların motivasyonunu sürekli belli bir düzeyin üzerinde tutabilir. Yani motive edici bir etki yapabilir. Ancak farklı bir birey bu durumdan olumlu etkilenmeyebilir. Yani etkiler kişiden kişiye göre değişmektedir. Bu nedenlerden dolayı da Herzberg eleştirilmektedir. Eleştirilere rağmen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile birlikte literatürde en fazla atıf yapılan motivasyon yaklaşımlarından biridir.

<b>Hijyenik Faktörler</b>	<b>Özendirici Faktörler</b>
Şirket politikası ve idare	Başarı
Yönetim	Tanınma
Yöneticiyle ilişkiler	İşin kendisi
İş koşulları	Sorumluluk
Maaş	İlerleme
Emsallerle ilişkiler	Gelişme -büyüme
Şahsi hayat	
Astlarla ilişkiler	
Statü	
Güvenlik	

**Tablo 1:** Herzberg'in İki Faktör Teorisi (Pekel, 2001).

### 1.2.3.Alderfer'in ERG Teorisi

Motivasyon konusunda en fazla başvurulan teorilerinden biri de Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş olan ERG Teorisidir. ERG ifadesi İngilizce existence (varlığını sürdürme ve koruma), relatedness (ilişkili olma) ve growth (gelişme) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Alderfer'e (1972) göre, bu ihtiyaçlar insanları motive etmek için kullanılmalıdır. Alderfer'in varlığını koruma ve sürdürme

ihtiyaçları olarak belirttiği ihtiyaçlar Maslow'un temel fizyolojik ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir. İlişkili olma ihtiyacı, sosyal bir grup tarafından kabul görme ve toplumda belli bir statüsü olma ihtiyaçları ile ilgilidir. Gelişme ise kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçlarını içermektedir. Bu açılarından bakıldığında Alderfer'in ERG Teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine çok benzemektedir. Ancak Maslow'dan farklı olarak insanın sadece belli bir düzey ihtiyaçlara değil aynı anda farklı düzey ihtiyaçlara da gereksinim duyabildiği belirtilmektedir. Yani Alderfer'in belirttiği ihtiyaçlar arasında bir sıralama ya da öncelik belirtilmemiştir. Kişisel beklentiler ve tecrübeler bazı ihtiyaçları diğerlerinin önüne alabilir. Örneğin kabul görme ihtiyacı zaman zaman fizyolojik ihtiyacın önüne geçebilir. Alderfer ayrıca kendini gerçekleştiren insanların yeni ve farklı ihtiyaçlar geliştireceğini ve yeni amaçlar peşinde koşacağını ifade etmektedir. Yani insanın sürekli bir amacı olacaktır. Alderfer'in motivasyon yaklaşımı, Maslow'un teorisinde eksik kalan noktaları dolduruyor görünmektedir. Bu yönüyle Alderfer, motivasyon konusunu çalışan bilim insanlarınca ve uygulayıcılarca sürekli dikkate alınmış ve çalışmalara öncülük etmiştir.

#### **1.2.4. McClelland'ın Sosyal Motifler Yaklaşımı**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını eleştiren McClelland (1970 ve 1976), ihtiyaçların insandan insana değiştiği gibi, ülkeden ülkeye daha doğrusu kültürden kültüre değiştiğini ifade etmektedir. Bunun sebebinin de ihtiyaçların birçoğunun çıkış noktasını fizyolojik nedenler olarak değil sosyolojik etmenler olarak görmüş, ihtiyaçların sosyolojik nedenlerden kaynaklandığını belirtmiştir. Kurumsal ve bireysel motivasyon söz konusu olduğunda ilk akla gelen bilim adamlarından biri olan McClelland'ın temel görüşlerine bakıldığında şunları söylemek mümkündür:

*Kabul Görme İhtiyacı:* İnsanlar sosyal grupların bir parçası olma isteğindedirler. Yalnızlık normal yaşamda çok tercih edilen bir durum değildir. Bu nedenle de diğer insanlarla pozitif bir etkileşime geçmek, grup oluşturmak ve sosyalleşmek isterler. Diğerlerinin onları sevmesi, değer vermesi, aralarına kabul etmesi, onları daha

yardımsever ve motive hale getirmektedir. Yani insanların motivasyonu yükselmektedir. Bu nedenle de insanlar organizasyonların bir parçası olmak isterler. Bu aynı zamanda biçimsel olmayan sosyal gruplar için de geçerlidir.

*Başarı İhtiyacı:* İnsanın başarı ihtiyacı vardır. İnsanlar başarılı oldukları zaman haz alırlar ve mutlu olurlar. Bu onların önemli bir ihtiyacıdır. İnsanların başarı ihtiyacı aynı zamanda diğerlerinin gözünde saygı görme ihtiyacıyla doğrudan bağlantılıdır. Kurumlardaki insanlar da diğer meslektaşlarının gözünde başarılı olmak isteyeceklerdir. Bu nedenle de organizasyonlar çalışanlarının bu istek ve ihtiyaçlarını etkileyebilecekleri oranda onları harekete geçirebileceklerdir.

*Güç İhtiyacı:* Yukarıda belirtilen ihtiyaçlara ek olarak insanlarda güç ihtiyacı da bulunmaktadır. McClelland'a göre iki tür güç vardır: birincisi, kişiselleştirilmiş güç, diğerlerinin kaybetmesine sebep olacak güç ki bunu "ben kazanırsam diğerleri kaybeder" şeklinde özetlemek mümkündür. Burada bir taraf kazanacak diğer taraf kaybedecektir varsayımıyla insanlar kazanan taraf olma ihtiyacı içinde hareket etmektedirler. İkincisi, sosyalleştirilmiş güç ki bunu da diğer insanların yararına bir şeyler yapabilme gücü olarak ifade etmek mümkündür. İnsanlar yukarıda belirtilen güç çeşitlerine sahip olmak isterler çünkü birincisinde diğerlerine domine etme şansları varken diğerinde diğerlerine yardım etme gücü insana haz ve mutluluk yanında kendini değerli hissetme ve saygı duyma olanağı verir. McClelland'ın sosyal motifleri kuramı da yukarıda belirttiğimiz teorik yaklaşımlar gibi motivasyon alanını en çok etkileyen çalışmalar arasındadır.

### **1.2.5. Vroom'un VİE Modeli**

Vroom da yukarıda açıklanan teorisyenler gibi motivasyon konusunda en bilinen isimlerden biridir. İşyerinde motivasyonla ilgili geliştirdiği model, kullandığı kelimelerin İngilizcelerin ilk harflerinin bir araya getirilmiş hali olan VİE adıyla bilinmektedir. Vroom (1995), motivasyonda valence (ihtiyaca duyulan isteğin şiddeti), instrumentality (araçsallık) ve expectancy (beklenti) kavramlarının kritik önemde



olduğunun atını çizmektedir. Vroom'a göre valence, bir insanın ihtiyacını ne şiddette istediğiyle ilgilidir. Örneğin ödüllendirme isteği yüksek olan bir insan ödüllendirmeyi sağlayıcı ara işi (örneğin yüksek performansı) sağlama yoluna gidecektir. Ancak istek yeterince güçlü değilse o isteğe ulaştırıcı gerekliliklerin yerine getirilmesi söz konusu olmayabilir. Instrumentality ise bireyin isteğine ya da ihtiyacına göre ara sürecin (az önceki örnekte yüksek performansı) isteği gerçekleştirilmesine imkan tanınmasıdır. Eğer bir çalışan yüksek performans gösterdiğinde ödülü alacağını biliyor ise yüksek performansın bir araç olduğunu kabul etmiş olmaktadır. Expectancy ise, az önceki örnek üzerinden devam etmek gerekirse, yüksek performansı gösterdikten sonra ödül beklentisi içinde olması, ödülü alacağına inanmasıdır. VİE modeline göre bu kavramlar varsa kişileri motive etmek mümkündür. Ancak örneğin beklenti yoksa ya da ihtiyacın isteği yeterli düzeyde değilse çalışanları motive etmek pek kolay görünmemektedir. Vroom'un VİE modeli bu yanılla oldukça fazla atıf yapılan ve motivasyon literatürünü derinden etkileyen çalışmalardan biridir.

### **1.2.6. Porter-Lawler Beklenti Kuramı**

Vroom'un motivasyon teorisine benzeyen bu modelde Porter ve Lawler (1968) dört önemli kavramdan bahsetmektedirler: effort (çaba), reward (ödül), performance (performans) ve satisfaction (tatmin). Porter-Lawler Beklenti Kuramına göre bir iş görenin işyerinde gösterdiği çabayı etkileyen iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlar iş görenin ödüle verdiği önem ve çabasının karşılığında ödülü elde etme olasılığı. Eğer bir çalışan verilecek ödüle çok değer veriyor ve önemsiyorsa ve çabasının karşılığında o ödülü alma olasılığının yüksek olduğunu düşünüyorsa çabasını arttıracaktır. Bu da işyerinin arzu ettiği performansın ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır. Burada performansın çabanın sonucunda ortaya çıkan bir sonuç olduğu göz ardı edilmemelidir. Görüldüğü gibi Porter-Lawler Beklenti kuramı çok basit ancak teorik olarak çok güçlü bir altyapıya sahip bir perspektiftir. Bu kuramda kişilerin artan çabaları ve dolayısıyla yükselen performansa bağlı olarak ödülü (daha doğru bir ifadeyle beklenen sonucu) elde etme olasılığının yüksek olduğuna çalışanın inanmasıdır. Kurumların insan kaynakları ödülleri önemli ve yeterli görmezse ya da

çabalarının ödülü elde etmeyi sağlayıcı bir unsur olmadığına inanırlarsa, ya da ödülün adaletsiz dağıtıldığını düşünürlerse motivasyon araçları olarak düşünülen ödüller motive edici etki gösteremeyecektir. Organizasyonların çalışanlarını buna inandırmaları ve istikrarlı bir şekilde performans-ödül dengesini korumaları kritik önemde bir konu olarak görünmektedir.

### **1.2.7. Locke'un Amaç Teorisi**

Literatürde öne çıkan motivasyon teorilerinden biri de Locke'un Amaç teorisi. İnsanların davranışlarını ve bu doğrultuda da motivasyonlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri de bireylerin sahip olduğu kişisel amaç ve hedeflerdir. Kişilerin kendi amaç ve hedefleri onların motivasyon düzeyini etkiler. Bir birey herhangi bir sosyal ortamda (örneğin kamuda ya da özel sektörde herhangi bir organizasyonda) kendi hedeflerine ulaşabileceğini, amaçlarını gerçekleştirebileceğini ve bunun kendinin göstereceği çabaya bağlı olduğunu düşünüyorsa motivasyonu yüksek bir şekilde çalışacaktır. Ancak bu kuram her bir bireyin davranışına organizasyonların nasıl dokunabileceği konusunda yeterli bir bakış açısı sunmamaktadır.

Kurumsal hedeflerin varlığı, çalışanlarla paylaşılması ve net olması da motivasyonda önemli bir husustur. Bu nedenle de kurumlar sağlıklı bir iletişim mekanizması kurarak kurumsal, şube bazlı ve büro bazlı hedefler koymaktadır. Barutçugil (2004:379) amaç belirleme ile performans arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalar neticesinde bazı bulgulara ulaşmış ve bu çerçevede de bazı önermelerde bulunmaktadır. Buna göre:

- Amaçlar, insan davranışlarını belli, bir yöne doğru kanalize ettiği, disipline ettiği, çerçevesini çizdiği ve hatta amacın gerçekleştirilmesi için çevresel şartların da dikkate alınarak taktikler geliştirilmesine olanak sağladığı için kurumsal performansa olumlu katkı yapmaktadır.

- Hedefler zor olduğu zaman kurumda gösterilen performans da yükselmektedir. Bu duruma paralel olarak, kolay hedeflerin performans üzerinde motive edici etkisinin yetersiz kaldığı söylenebilir.

- Amacın belirlenmiş olması hiç amaç olmamasından ya da muğlak hedefler koyulmasından çok daha fazla performans gösterilmesine neden olmaktadır.

- Kurumlarda personelin performansına mutlaka geri bildirimde bulunmak gerekir çünkü iş görenler hedefler ile kendi performanslarının ve davranışlarının uyumlu olup olmadığını, performanslarının ve çabalarının fark edilip edilmediğini bilmek isterler. Olumlu geri bildirimler çalışanları motive edecektir. Olumsuz performans gösterenlere de performanslarını arttırmaları için eksik kaldıkları ya da geliştirmeleri gereken alanlar geri bildirimle iletmeli, yanlışları gösterilerek performanslarını yükseltmeleri için cesaretlendirilmelidir. Geri bildirimde bulunulmazsa performansın düşmesi oldukça muhtemeldir.

- Hedeflerin sadece belirlenmesi yeterli değildir. Bu hedeflere uzun vadede de sahip çıkmak ve takip edildiğini, kurum için ve çalışan personel için önemli olduğunu hissettirmek gerekir. Sahip çıkılan hedeflerin motivasyon üzerindeki etkisi hiç şüphe yok ki daha uzun süreli ve sistematik olacaktır.

- Amaçların başarıyla gerçekleştirilebilir olması ve bu başarının derecesi, insan kaynaklarını motivasyon düzeyini ve bu amaçlara kendini adama düzeyini etkilemektedir.

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi neticesinde çalışanlara ödül vaat edilmesi bu ödül parasal olsun ya da olmasın çalışanların motivasyonuna ve hedeflere bağlılığına etki edecektir. Ayrıca ödüller sayesinde daha yüksek hedefler belirlemek ve personeli bu hedef doğrultusunda motive edebilmek kolaylaşmaktadır.

- Hedeflerin zorluğu ile performans ve motivasyon arasında hassas bir denge vardır. Belli bir dereceye kadar hedeflerin zorluğu çalışan performansını ve motivasyonunu yükseltirken belli bir noktadan sonra hedeflerin iyice zorlaşması motivasyona ve performansa olumlu tesir yapmamaktadır. Yani hedefler çalışanlar gözünde gerçekleştirilebilir olarak kabul edilirse ve bunun çok zor olmadığına inanılırsa personelin motivasyonu ve buna paralel olarak da işyerindeki performansları artacaktır. Motivasyon ve performans yükselmesi de beklendiği şekilde

organizasyonların ve insan kaynaklarının hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

### **1.2.8.Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisi**

Argyris insanın çocukluk çağında olgunlaşmamış bir canlı olduğunu bu nedenle de bencil, pasif, üretkenliği sınırlı, dar görüşlü, kontrol edilmeye yatkın ve çevresine bağımlı olduğunu belirtmektedir. Ancak olgunlaştığı zaman artık daha bağımsız, bilgili, geniş düşünebilen, ayakları üstünde durabilen, hedefleri olan, aktif, akranlarından daha önde ve başarılı olmak isteyen bir yapıya bürünmektedir. İlginç olan şudur ki klasik organizasyonlar da tıpkı çocuklar gibi özelliklere sahiptir. Emir komuta, kontrol, yönetme, denetleme gibi unsurlar nedeniyle klasik organizasyonlarla çocuklar arasında büyük benzerlikler vardır. Organizasyonların bu özellikleri nedeniyle yetişkin olgun bireyler organizasyonlara karşı tepkili davranırlar (Can vd., 2001). Bu durumda organizasyona düşen insanların tepkilerini çekecek, onların negatif duygularını kuvvetlendirecek yaklaşımlar yerine daha modern yaklaşımlar geliştirmelidir. Yani organizasyonlar olgunlaşmamış çocuklar gibi davranmamalı, olgun insan kaynakları ile çalıştığını akılda tutmalı ve buna göre stratejiler geliştirmelidir.

### **1.2.9.Davranış Şartlandırması Yaklaşımı**

Teke'nin (2013) belirttiği üzere motivasyonda kullanılan yaklaşımlardan biri de şartlandırma yaklaşımıdır. Şartlandırma klasik ve sonuçsal şartlandırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlandırma, Pavlov'un köpekler üzerindeki deneyinde olduğu gibi birtakım uyarıların davranışları şartlandırması esasına dayanmaktadır. Kurumlarda motivasyonda kullanılan şartlandırma ise sonuçsal şartlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Skinner (akt., Teke, 2013) tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre insan davranışları davranışların sonuçlarına göre koşullanmaktadır. Diğer bir ifade ile çeşitli nedenlerle farklı davranışlar gösteren bireylerin bu davranışlar

sonucunda karşılaştıkları sonuçlar o davranışların tekrarlanma olasılığını ya da tekrarlanmama durumu belirleyen bir etkiye sahiptir. Örneğin organizasyonda diğer meslektaşlarına göre müşteri ile ilişkileri daha iyi olan bir çalışanın ödüllendirilmesi o çalışanın müşteri ile ilişkilerindeki olumlu görünümü devam ettirmesi isteğini ortaya çıkarır. Ya da yaptığı olumlu işler neticesinde aynı olumlu işleri yapmayan meslektaşlarından farklı sonuçları elde edemeyen çalışanların olumlu tavırlarından vazgeçerek diğerlerine benzemesi de sonuçsal şartlandırmaya bir örnek olarak verilebilir.

Sonuçsal şartlandırmada davranışlarına yön veren etken o davranışların sonuçları ile doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda olumlu sonuçlarla örneğin ödüllendirme ile karşılaşılan davranışların tekrarlanması mümkün iken, cezalandırılan ya da fark edilmeyen davranışların terk edilmesi ya da yinelenmemesi sonuçsal şartlandırmanın kuramsal bakış açısının gücünü göstermektedir. Bu nedenle de kurumlar istedik davranış gösteren personeli ödüllendirme yoluna giderken, yetersiz performans gösteren, uyumsuz ve istenmedik davranışlar içerisinde bulunan personeli de cezalandırma yoluna gitmekte ve böylece olumlu davranışların kurumda olumlu sonuçlar üreteceğini, olumsuz davranışların da olumsuz sonuçlar üreteceğini göstererek çalışanlarını şartlandırmaya çalışmaktadır. Nitekim hemen bütün kurumlarda istedik davranışlar gösterenlerin gerek maddi (ekstra ödeme, taltif vs) gerekse de maddi olmayan (takdir etme, övme, değer verme vs) ödüllendirme araçları kullandığı görülmektedir. Aynı şekilde olumsuz tavırlar içerisinde olan çalışanların ise disiplin kuralları çerçevesinde cezalandırıldığı görülmektedir. Ancak belirtmelidir ki cezalandırma sadece disiplin kuralları bakımından olmaz. Ödülden mahrum bırakmak da bir kısım çalışanlar üzerinde cezalandırma etkisi yapacağından sonuçsal şartlandırma işlevi görebilecektir.

#### **1.2.10.Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli**

Motivasyonla ilgili dikkat çeken yaklaşımlardan biri de Hackman ve Oldham tarafından ortaya koyulan İş Özellikleri Modelidir. Hackman ve Oldham'a (Pekel,

2001) göre bir işin özellikleri o işin motive edici niteliğe sahip olup olmamasında belirleyici bir işlev görmektedir. Bir işin de motive edici olup olmadığını belirleyen beş temel özellik sıralanmıştır. Bunlar;

- Farklı yetenekler gerektirmesi
- Özerk çalışabilme
- Geri Bildirimde bulunulma
- Görev Kimliği
- Görevin Anlamlılığı

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri yaklaşımına göre bu bahsedilen beş temel özelliği sahip işlerin motive etme niteliği bulunmaktadır. Bu işler bu özelliklere sahip olmayan işlerle kıyaslandığında çalışanları daha fazla motive etmektedirler. Ayrıca motive etme özelliği yüksek olan bu işlere talep de diğer işlere karşı olan taleplerden daha yüksek olmaktadır. Bu noktada kurumlar iş havuzlarındaki işlere nitelikli eleman seçebilmek için ya da mevcut işleri daha fazla motive edici hale getirebilmek için işlere bu özellikleri katmaya çalışmalıdırlar. Kurumlar bu özellikleri taşıyan işlerin sayısını arttırdıkları oranda motive edilmiş insan kaynakları ortaya koyma noktasında daha avantajlı duruma geçeceklerdir. Aksi halde kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi zorlaşacak en iyi ihtimale hedeflerin gerçekleştirilmesi gecikecektir.

### **1.2.11.Ödül-Ceza Yaklaşımı**

Her ne kadar bu yaklaşım bir bilim adamına atfedilmese de günümüz organizasyonlarında hemen tüm yöneticilerin ve çalışanların, işyerinde motivasyon dendiğinde akla gelen iki kavram bulunmaktadır: ödül ve ceza. Hemen tüm çalışanlar yanlış ya da eksik yaptıkları ya da yapmadıkları bir işten dolayı ceza alacaklarını düşünürler. Benzer şekilde de iyi yaptıkları ve başarılı oldukları işlerde de ödüllendirilmeyi beklerler. Ancak, günümüzdeki kurumlara ve yönetim anlayışlarına bakıldığında bir çalışanın iyi iş çıkardığından ya da doğru işlere imza attığında

ödüllendirilmesine az rastlanırken yanlış ve eksik işlerde cezalandırılması alışkanlık haline gelmiştir (Fındıkçı, 2000). Yani klasik yaklaşım motivasyon konusunda ceza ve ödülü etkin kullanamamaktadır.

Çağdaş organizasyonların hemen hepsinde bir ceza-ödül sistemi görmek mümkündür. Bu sistem bütün personele duyurulur ve tüm personelin bu ödül-ceza sistemi çerçevesinde değerlendirileceği beyan edilir. Bu sistemin tüm çalışanlara adil şekilde uygulanması beklenir. Fındıkçı'nın belirttiği gibi, çalışanlar bu konuda kurumların adaletine güvenmezlerse ceza ve ödül sisteminin motive edici özelliği olmaz. Ancak adil bir ceza ve ödül sistemi çalışanları motive edebilir çünkü çalışanlar olumsuz ve yetersiz performansta cezalandırılacaklarını bilirlerse ve yüksek performans ve olumlu işleri nedeniyle de ödül alacaklarına inanırlarsa motive olacaklar ve daha yüksek performans gösterebileceklerdir. Yukarıda da belirtildiği gibi günümüzde her ne kadar cezalandırma alışkanlık olarak görünse de modern yönetim anlayışı tersinin daha geçerli olduğunu belirtmektedir (Fındıkçı, 2000). Günümüzde ödüllendirmenin cezalandırmaya kıyasla çok daha etkili olduğu, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine daha fazla katkıda bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle de organizasyonlardan beklenen adil bir ceza ve ödül sistemi yerleştirilmesinin yanında başarılı işlere ve yüksek performanslara daha fazla ödül vererek, ödül sistemini öne çıkarmak, cezalandırmaya daha az başvurmak ve çalışanları bu yolla motive etmeye çalışmaktır.

### **1.2.12.McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisi**

Motivasyonla ilgili en çok bilinen yaklaşımlardan biri de Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorileridir. McGregor'a göre insan doğası ile güdüleme arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu nedenle de kurumların yönetici kademesinde bulunan insanlar, personeli insan doğası ile ilgili geliştirilen teorilerden kabul ettikleri teorinin varsayımları çerçevesinde motive etmeye çalışmaktadırlar (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001). Can ve diğerlerinin aktardığı McGregor'un X Teorisinin varsayımlarından bazıları şunlardır:

- İnsanlar fitrat olarak çalışmayı pek sevmezler ve bu nedenle de mümkün olduğunca çalışmaktan kaçarlar

- Tembel olarak nitelendirilebilecek insanları çalıştırabilmek için onları korkutma ve yönlendirmek gereklidir

- İnsanlar normalde yükselmeye çok ilgilenmezler, onun yerine kendilerine güvenli limanlar ararlar ve çoğunlukla da ekonomik maslahatı gözetirler

- İnsanlar değişimi sevmezler ve değişime karşı direnç gösterirler

- İnsanlar bencildirler. Bencil olmaları nedeniyle kurumu değil kendi çıkarlarını düşünürler.

McGregor klasik yöneticilerin ağırlıklı olarak X kuramını kabullendiklerini, insan kaynaklarını X Teorisi çerçevesinde yaklaştıklarını belirtmektedir. Planlama, örgütlenme, maddi isteklendirme ve ekonomik araçlara başvurma, korkuya ve kontrole dayalı motivasyon araçları kullanılmasının nedeni X teorisinin insan doğasını olumsuz resmetmesiyle doğrudan ilişkilidir (Can vd., 2001: 306). Douglas McGregor, X Teorisinin antitezi olarak Y Teorisini geliştirmiştir. Y Teorisi'nin varsayımlarına göre:

- İnsanların dinlenmeye ve oyun oynama aktivitelerine karşı tutumu nasılsa çalışmaya karşı da aynıdır. Yani çalışma normal bir insan davranışıdır

- Bireylerin kendi hedefleri vardır. Bir işe girerek çalışma ve hedeflerine ulaşma gayreti nedeniyle insanlar kendilerini kontrol ederler. Yani kurumsal kontrolden ziyade bireyin içinden gelen kontrol söz konusudur.

- İnsanın hedeflerini gerçekleştirmek istemesinin sebebi ödül elde etmek olduğu kadar başarıya ulaşmaktır da.

- İnsanlar yeniliklere açıktırlar ve üretkendirler (Can vd., 2001:306)

Y Teorisi X Teorisi'nin aksine insana güven duyan, insanla ilgili olumlu varsayımlara sahip bir yaklaşımdır. Y Teorisi'nde yöneticiler, personelin değerli varlıklar olduğuna inanır ve yetenekleriyle işi yapacakları ve işten kaytarmayacaklarını düşünür. Bu nedenle de yönetici, çalışanlarının yeteneklerine uygun iş vermeye çalışacak, insanlara güvenerek kararlara katılmasını teşvik edecek, sıkıcı ve standart işler yerine daha esnek ve çeşitlendirilmiş işler verecektir. Kontrol, korkutma, yöneltme gibi X Teorisi'nde öne çıkan hususlar Y Teorisi'nin bakış açısıyla insana bakan yönetici tarafından tercih edilmeyecektir. Bunun yerine çalışanları



yeteneklerini kullanabilecekleri şekilde istihdam etmeye çalışacaklardır (Can vd., 2001). Bu yaklaşımın insan kaynaklarını motive edeceği açıktır.

### 1.2.13.Reddin'in Z Teorisi

Ne X Teorisi'nin ne de Y Teorisinin insan doğasını anlamaya tek başına yeterli olmadığını belirten Reddin yeni bir yaklaşım geliştirmiş ve bu yaklaşıma Z Teorisi adını vermiştir. Reddin'e göre (akt., Can vd., 2001) X ve Y Teorileri her ne kadar geçerli görünseler de her birinin tek başına her zaman ve her ortamda istenilen sonucu vermesi zordur. Bir yönetici duruma ve ortama göre hareket ederse ve bu iki farklı yaklaşımı birleştirirse daha etkili bir yaklaşım geliştirmek mümkün olabilir. İşte bu doğrultuda Reddin Z Teorisi'ni geliştirmiştir. Can ve diğerlerinin aktardığı Z Teorisi'nin varsayımları şunlardır:

- İnsanlar ne tamamen kusursuzdur ne de tamamıyla şeytan gibidir. Düşünen ve karar veren canlı bir varlıktır. Bu nedenle de ne doğuştan tamamıyla iyi ne de kötü olarak değerlendirilmemelidir çünkü uygun ortamlar oluşursa insan her ikisine de yatkın hale gelebilmektedir

- İnsanı güdüleyen içinde bulunduğu koşullardır. Çevresel etmenlerle içsel durumunun şartları kişinin güdülenmesinde önemlidir

- Çalışanları motive etmek ne dıştan zorlamayla ne de içsel dinamiklerle tek başına mümkündür. İnsanlar mantıklı canlılardır ve mantık yoluyla motive edilebilir

- İnsanı tek başına ne tamamen iyi ne de tamamen körü olarak değil, daha tarafsız değerlendirmek gerekir. Yani insana siyah ya da beyaz olarak bakılmamalı, insanın iyi yanları ve olumsuz boyutları olduğunu düşünmek gerekir.

Reddin'in görüşlerine bakıldığında çok keskin bir teoriden ziyade daha fazla duruma göre hareket edilmesi realitesinin öne çıkarıldığı görünmektedir. Organizasyonların yönetici kademesi, duruma ve kişiye bakmalı, eldeki veriler değerlendirilerek X teorisini mi yoksa Y teorisini mi ya da ikisinin bileşimini mi uygulayacağına karar vermelidir (Can vd., 2001).

#### **1.2.14.Eşitlik Teorisi**

Sosyal psikolog Stacy Adams (Şimşek 2010) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre çalışanlar kendileri ile benzer işi yapanların karşılaştıkları muameleler ile kendilerinin maruz kaldığı muameleleri ve şartlarını karşılaştırmaktadırlar. Böylece kendilerine ne kadar adil davranıldığını anlamaya çalışmaktadırlar. Eğer kendilere haksızlık yapıldığı algısı oluşuyorsa çalışanların motivasyonu düşecektir. Tersine eğer diğerlerinden iyi durumda olduklarını düşünüyorlarsa da motivasyonları ve performansları yükselecektir. Daha somut bir örnekleme yapılırsa, bir örgütte çalışan sözcümlü bir Ar-Ge uzmanı farklı bir örgütte aynı işi yapan bir meslektaşının yaptıkları aynı iş karşılığında daha fazla ücret ve ödül aldığını görürse ya da o şekilde algılsa motivasyonu olumsuz etkilenecektir. Bu noktada çalışanların yaptıkları kıyaslamadaki algıları çok önemlidir.

Bir örgütte personel kendilerine haksızlık yapıldığını düşünüyorlarsa dört farklı yöntemle başvurarak bu durumla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Bunlar: girdileri değiştirme, yani örgüte sunduğu katkıyı azaltma yoluna gidebilir; sonuçları değiştirme, personel emeği ve katkısı karşılığı örgütten elde ettiği sonucu değiştirmeye çalışır; algıları çarpıtma veya saptırma, personelin diğer başa çıkma yollarına başvuramadıkları zaman kullandıkları yöntem olarak algıladıkları eşitsizliğe ilişkin algılarını değiştirmeyi ya da saptırmayı seçebilirler; ve işi terk etme, başvurduğu yöntemlerle eşitsizliği gideremeyen personel son çare olarak kurumundan ayrılmayı seçebilir, davranışlarıdır (Şimşek, 2010). Örgütler bu nedenle benzer işi yapan örgütlerin insan kaynaklarına sundukları olanakları takip etmeli kendi personeline değer verdiğini göstermelidir.

#### **1.2.15.Diğer Motivasyon Teorileri**

Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer (2010) motivasyonda insan ihtiyaçlarının çok önemli olduğunu ve ihtiyaçların karşılanabilmesinin motivasyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Tortop ve arkadaşları insan ihtiyaçlarını ikili

bir sınıflandırma altında incelemiştir: maddi ihtiyaçlar ve maddi olmayan ihtiyaçlar. Maddi ihtiyaçlar ekonomik, fiziki, sosyal, statü ve yetiştirme şartlarıyla ilgili olabilmektedir. Ekonomik şartlar, maaş, sosyal güvenlik, emek, ücretli izin gibi konuları kapsarken fiziki şartlar, çalışma ortamının uygunluğu gibi hususları içermektedir. Sosyal koşullar, spor imkanı, çeşitli faaliyet kulüpleri gibi unsurları içermektedir. Statü koşulları ise sınıflandırma ve konfor gibi konularla ilgilidir. Staj imkanı, konferanslara katılabilme gibi ihtiyaçlar da yetiştirme koşulları olarak değerlendirilmiştir.

Tortop ve diğerleri, maddi olmayan ihtiyaçların sorumluluk artışı, faaliyetler, ve bilgi ile ilgili olduğunu belirtirken yetki genişliği, planlama, iş biatleştirme, yükselme, kolektif çalışma gibi unsurları bu kapsamda değerlendirmişlerdir. Tortop ve arkadaşları her insanın ortak ihtiyaçları olduğunu belirtmektedirler. Bunlar yaşama, güvenlik, dayanışma, değer verilme, yararlılık, iş yapma, ifade etme, adalet gibi ihtiyaçlardır. Organizasyonlarda çalışan personelin ise bu ihtiyaçlara ilaveten yetki devri, haberleşme, hareket hürriyeti, güven ortamı, katılma, amaçların belirlenmesi, planlama yapılması, sorunların çözümlenmesi, işin basitleştirilmesi, yer değiştirme, eğitim alabilme, toplantılara katılma, ücret artışı, ödüllendirilme ve kara katılma gibi ihtiyaçları bulunmaktadır. Tortop ve arkadaşları bunların hemen tüm kurumlarda, personelin başlıca motivasyon araçları olduğunu, çaba artışına ve yüksek morale neden olduğunu belirtmektedirler.

Yukarıda sayılan temel motivasyon teorilerinden başka literatürde birçok motivasyon kuramıyla karşılaşılmaktadır. Ancak bu çalışmada literatürde en çok kullanılan ve temel olarak değerlendirilebilecek yaklaşımlar tartışılmaya çalışılmıştır. Literatürdeki diğer birçok motivasyon teorisinin ya da perspektifinin burada sayılan temel teorilerden yola çıkılarak geliştirildiğini, bu teorilerin eleştirileri yada yenilenen versiyonlarına dayandığını söylemek mümkün görünmektedir. Tabiri diğerle, literatürü ve motivasyon uygulamalarını en fazla etkileyen teorileri burada tartışılmış, bu teorilerden yola çıkılarak hazırlanmış ve sayıları burada incelenemeyecek kadar çok olan küçük nüanslarla ayrılan diğer yaklaşımlara girilmemiştir. Bundan sonraki bölümde literatürde motivasyon araçları olarak öne çıkan hususlar tartışılacaktır.

### **1.3. İŞYERİNDE MOTİVASYONUN GEREKÇELERİ**

Hem kamu sektöründe hem de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonların motivasyonu gereksinim duymasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Yüksel (2004), kurumlarda motivasyonun ve motivasyonla ilgili bilimsel çalışmaların ilgilendiği konuların verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi sonuçlara nasıl ulaşılabileceğiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Pekel (2001)'e göre ise, bu nedenlerin başlıcalarını ihtiyaçların karşılanması, çalışanların performansının yükseltilmesi, kurumların imajına katkı ve kurumsal hedeflere ulaşılmasıdır. Kaplan (2007) de etkinlik, verimlilik, kalite, karlılık, maliyet-fiyat uygunluğu gibi amaçları motivasyonun temel nedenleri olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde örgütlerin kurumlarında insan kaynaklarını neden motive etmek istedikleri ile ilgili temel nedenlere kısaca değinilecektir.

#### **1.3.1.Çalışanların İhtiyaçların Karşlanması**

Pekel'in belirttiği kurumların motivasyon konusundaki hassasiyetlerinin nedenlerinden ilki çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Günümüzde özellikle insan kaynakları yönetimindeki yeni yaklaşımlarla organizasyonlarda insan kaynağına olan yaklaşım oldukça değişmiştir. Çalışanlar organizasyonların en önemli kaynaklarının başında gelmektedir zira kurumlarda işleri yerine getirenler, diğer kaynakları kullananlar, halka ve müşterilerle etkileşimde olanlar insan kaynaklarıdır. Bu demektir ki insan kaynaklarına yatırım aynı zamanda kuruma ve kurumsal hedeflere ulaşmaya doğru yapılan yatırımdır. Bunun farkında olan organizasyonlar artık insan gücüne daha farklı bakmaya ve insan kaynaklarının ihtiyaçlarına daha fazla eğilmeye başlamışlardır. Bu nedenle de insan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmışlardır. Personelin ihtiyaçlarının karşılanması da personeli

motive ettiğinden organizasyonlar motive olmuş, iş tatminine sahip ve kuruma daha iyi hizmet eden personele sahip olmak için motivasyona ve motive edici araçlara başvurmakta ve kullanılmaktadırlar.

### **1.3.2.Çalışanların Performansının Yükseltilmesi**

İnsanın değişen şartlarda, değişen zaman ve mekanlarda ve değişen psikolojilerine göre davranışlarının değiştiği, aynı olaya, duruma ya da kişilere farklı tepkiler verebildikleri bilinmektedir. İnsanlar kendilerini bazı durum ve şartlarda daha iyi hissetmekte, bu da onların davranışlarına, ilişkilerine, hayata bakışlarına ve organizasyonlardaki performanslarına doğrudan etki etmektedir. Bu durumları ve şartları organizasyonda hazır bulundurmak ya da çalışanlara sunmak işgörenlerin performansını etkilemektedir. İşte bu gerçeğin farkında olan kurum yöneticileri, işyerindeki personelin yüksek performans ortaya koymasını sağlayabilmek için onların işe, örgüte ve beraber çalıştığı iş arkadaşları ile yöneticilerine bakışlarını, algılarını değiştirmek ve olumlu düzeyde tutarak performanslarını yükseltmek istemektedirler. Buradaki amaç çalışanların moral ve motivasyonunun yüksek tutarak onlardan daha yüksek düzeyde verim almaktır. Örnek vermek gerekirse, teknik direktör Fatih Terim oyuncularını iyi motive etmekle ünlenmiştir. Fatih Terim'in kullandığı motivasyon yöntemleri ile oyuncularından normal zamanlarda gösterdiklerinden daha yüksek verim aldığı hemen tüm spor otoritelerinin üzerinde mutabık kaldıkları bir olgudur. Terim'in oyuncularının motivasyonuna özel önem vermesinin sebebi, motivasyonun performansa yaptığı etkiyi bilmesinden kaynaklanmaktadır. Nitekim, Fatih Terim'in takımlarında oynayan oyuncuların ittifak ettikleri konulardan biri de teknik direktörün oyuncularının motivasyonunu hep yüksek tutmaya çalıştığı ve bunun da kendi performanslarını normalde sergiledikleri düzeyden daha yukarılara çıkarabildikleridir. Hatta Fatih Terim öncesi milli takım oyuncuları ile Fatih Terim zamanındaki oyuncular hemen hemen aynı olmasına rağmen performans çok değişmiş çok başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer tutumu sergileyen yöneticileri hemen tüm kamu ve özel sektör organizasyonlarında görmek mümkündür. Personelini iyi motive ettiğinde performansın yükseleceğini bilen örgüt

yöneticilerinin motivasyon konusunu göz ardı etmesi zaten düşünülemeyecek bir durumdur.

### **1.3.3.Etkinlik ve Kurumsal Hedeflere Ulaşılması**

Etkinlik, en basit ifadesiyle kurumsal hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009). Kamu olsun özel sektör olsun bütün kurumlar belli hedefleri gerçekleştirmek için kurulmuş tüzel kişiliklerdir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanların da bir kaynak olarak değerlendirildiği birçok kaynak bir araya getirilir ve belli bir süre içerisinde o hedeflere doğru çaba gösterilir. Çalışanların performansları kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesini doğrudan etkileyen çok önemli bir konudur. Bu nedenle çalışanların işyerindeki davranışları, tutumları, işe ve örgütteki şartlara yaklaşımları ile performansları kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde çok önemli etkisi olan hususlardır. Yukarıda da belirtildiği gibi motivasyonu yükselen personelin performansının artması beklenmektedir. Bu doğrultuda da performansların yükselmesi, işin sahiplenilmesi, kurumun hedeflerinin benimsenmesi mümkün olabilmektedir. Bütün bu hususlar açıktır ki organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak, hedeflerin daha makul zaman dilimlerinde gerçekleştirilmesini olanaklı kılacak ve hatta kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesiyle daha da motive olan bir işgücü ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle de organizasyonlar kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanlarını motive etmektedirler. Çalışanlarını motive etmeyen kurumların hedeflerini gerçekleştirmeleri ve bunu makul zaman dilimlerinde yapabilmeleri çok zordur. Kaplan (2007)'in motivasyonun en temel hedeflerinden biri olarak gösterdiği etkinliği de bu çerçevede değerlendirmek gerekir. Çünkü organizasyonların hedeflerine ulaşması demek etkin olmaları demektir. Örneğin, bir belediyenin en temel hedeflerinden biri vatandaşlarına elektrik götürmektir. Eğer, aynı belediye hedeflediği tüm vatandaşlarına elektrik enerjisi götürebiliyorsa o belediyenin elektrik hizmeti götürme konusunda etkin olduğunu söyleme mümkündür. Ancak bir kısmına götürebilir ve diğerlerine elektrik ulaştıramıyorsa o belediye henüz etkinlik konusunda istenilen seviyeye ulaşamamış demektir. Yani etkinlik yapılmak istenilenin yapılması

demektir, hedeflerin gerçekleştirilmesi demektir. Örnekteki elektrik hizmetin ne kalitede götürüldüğü ve nasıl bir maliyetle sunulabildiği ise kalite ve verimlilik hedefleriyle ilgilidir ki aşağıda değinilecektir.

#### **1.3.4.Verimlilik**

Küreselleşen modern dünyanın birçok ülkesi kıt kaynaklardan kendi paylarını arttırmak için mücadele etmektedirler. Benzer şekilde kurumlar da gittikçe azalan dünya kaynaklarına sahip olabilmek gayreti içerisinde oldukları için. Kaynaklar konusunda ciddi bir rekabet vardır. Kurumlar bu nedenle sahip oldukları kaynakları en iyi şekilde kullanmak durumundadırlar. Bu nedenle de yönetimin temel önceliklerinden biri daima verimlilik olmuştur. Hatta verimlilik belli dönemlerde etkinliğin önüne bile geçmiştir denebilir. Ancak özellikle kamu yönetiminde bir kısım hizmetlerin verimlilikten önce etkinlik mülahazasıyla sunulması yerindedir. Örneğin, su hizmetinin tüm vatandaşlara ulaştırılması (etkinlik) temel öncelikken bu hizmetin daha ucuza mal edilmesi ise verimlilik olarak görülmelidir. Burada görüldüğü üzere, ucuza mal etmek önceliği herkese su götürme önceliğinden sonra gelmektedir. Yukarıdaki elektrik örneğinde de benzer bir durum vardır. Vatandaşlarına elektrik götürerek etkinliği sağlayan bir kamu kurumu artık bu hizmeti daha ucuza mal etmenin yollarına odaklanabilir. Bu doğrultuda verimlilik, savurganlıktan uzak durarak elde edilen girdilerin en iyi şekilde kullanmak olarak nitelendirilmesi gereken bir olgudur (Yükçü ve Atağan, 2009). Birçok kaynakta girdilerin çıktılara oranı yaklaşımının verimlilik olarak değerlendirildiği görülmektedir. Eldeki kaynakları kullanacak olan ise kurumdaki bir diğer kaynaktır: insan. Bu nedenle de kaynakları kullanacak olan personeli motive etmek kaynakların savurganlığa kurban edilmeden hedefler doğrultusunda ve optimum şekilde kullanılmasına imkan sağlayacaktır.

### **1.3.5.Karlılık**

Özellikle özel sektör tüzel kişiliklerinin en temel amacı kar elde etmektir, Karlılığın yüksek olması bütün organizasyonların hedeflerinden biridir. Karlılık kavramı verimlilik kavramı ile ilişkilidir zira karlılık demek sermaye ile elde edilen karın birbirine oranı iken verimlilik girdi ile çıktılar arasındaki orandır. Bu yönüyle benzerlik arz etmektedirler. Aynı verimlilikte olduğu gibi, yüksek performans göstererek kurumların karlılığını sağlayabilecek olan, eldeki sermayeyi en efektif şekilde kullanarak kar miktarını yükseltecek olan kurumda çalışan personeldir. Bu nedenle de çalışanların motive edilmesi ile karlılık arasında kuvvetli bir ilişkiden söz edilebilir. Yüksek motivasyonla çalışan personelin bulunduğu bir kurum düşük motivasyonla işgörenlerin olduğu bir kurumla rekabet etmesi durumunda karlılık olarak ilk organizasyonun çok daha iyi bir durumda olacağı açıktır. Bu doğrultuda denebilir ki yüksek karlılığa ulaşmak kurumlar için motivasyonun en temel nedenlerinden biridir.

### **1.3.6.Kalite**

Kalite de motivasyonun nedenlerden biridir (Kaplan, 2007). Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin yüksekliğini sağlayacak olanlar da insan kaynağıdır. İnsan kaynağı kurumun çıktılarının kalitesini, sunulan hizmetin kalitesini belirleyen en temel öğedir. Bu nedenle de yüksek motivasyonla çalışan kurumların ürün kalitesinin düşük motivasyonlu personelin olduğu kurumlara göre daha yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu durumun farkında olan kurumlar bu nedenle de işgören motivasyonunu yüksek tutabilme gayreti içerindedirler. Doğal olarak da yüksek kalite hedefi, motivasyonun organizasyonlarca hedeflenen bir yaklaşım olmasına neden olmaktadır.

### **1.3.7.Kurumların İmajına Katkı**

Demokrasi çağı olarak adlandırılabilir günümüzde organizasyonlar toplum nezdindeki algılarına yani algılanan imajlarına özel önem vermektedirler. Reklamlara



yüksek miktarlarda kaynaklar ayrılmasının, çalışanların kılık-kıyafeti konusunda hassasiyet gösterilmesinin müşterinin bir velinimet olarak her zaman haklı olduğu varsayımının dillendirilmesinin arkasında yatan temel öncüllerden biri de kurumsal imajın yani halkın organizasyonla ilgili algısının olumsuz olmaması, olumlu bir seyir izlemesidir. Bu anlamda çalışanların vatandaşlara ve özellikle de müşterilere yaklaşımında istekli, yardım etmeye gönüllü, karşıdakinin hassasiyetlerini, önceliklerini dikkate alan, vatandaşı memnun etmeyi hedefleyen bir profil çizmesi beklenmektedir. Ancak çalıştığı kurumu sevmeyen, yöneticilerinden dert yanan, iş arkadaşları ile yakınlık kurma sorunları olan ve kurumda değer görmeyen personelin vatandaşı memnun etmesi ya da vatandaşı memnun edici bir yaklaşımı uzun vadede sürdürebilmesi pek mümkün değildir. Davranışları ve yaklaşımıyla vatandaşların ve müşterilerin nezdinde olumsuz bir profil çizen bir çalışanın kurumun imajını zedeleyeceği hatta bazen olduğu gibi bir yanlışın bütün doğruları götürerek her şeyi berbat edebildiği görülmektedir. Bu nedenle de hemen tüm organizasyonlara – özellikle demokratik toplumlarda- vatandaşlara ve müşterilere hizmet sunan personelin motive edilmesini kurumsal imaja yaptıkları katkı göz önüne getirdiklerinde çok önemli bir konu olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle de personel motivasyonunun ağırlık verilmiş, motivasyonun organizasyonel öncelikleri gerçekleştirebilmede belirleyici bir unsur olduğunun farkına varılmıştır.

#### **1.4. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ**

Bireylerin çeşitli ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla motive oldukları düşünüldüğünde bu ihtiyaçlar eksenli bir sınıflandırma yapmak mümkün görünmektedir. Bu doğrultuda Kaplan (2007) motivasyon çeşitlerini dörtlü bir sınıflandırma altında incelemiştir. Bunlar iç motifler, fizyolojik motifler, sosyolojik motifler ve psikolojik motiflerdir.

### **1.3.1. İç Motifler**

İçgüdüsel motifler olarak da adlandırılabilen bu motifler Kaplan'ın da belirttiği üzere, insanlarca öğrenilmeyen içten gelen dürtülerdir. İç motifler, insanların doğal ihtiyaçlarından kaynaklanır. İçgüdüsel motifleri bilinçsiz davranışlar olarak değerlendirmek mümkündür. Bu motiflere insanlar kendileri karar vermez, içsel olarak hazır bulurlar.

### **1.3.2. Fizyolojik Motifler**

Kaplan'a göre fizyolojik motifler insanların temel motivasyon kaynağıdır. Bu ihtiyaçlar Maslow'un hiyerarşisinde belirtildiği gibi, insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gidermek zorunda oldukları gereksinimleri kapsamaktadır. Maslow'un belirttiği yeme, içme, barınma, korunma gibi ihtiyaçları bu bağlamda değerlendirmek gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar her insanda bulunmaktadır zira bunlar varlığın devamı için gereklidir. Ancak bu ihtiyaçların düzeyi kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Yine de fizyolojik ihtiyaçların vazgeçilmeyecek ihtiyaçlar olarak görülebilir zira bir insan yeme ihtiyacına karşı çok düşük olmayabilir ancak uzun süre yemezse hayatını devam ettiremeyecektir. Bunun gibi, diğer bazı fizyolojik ihtiyaçlarda insanlar için vazgeçilmez ihtiyaçlar olarak günlük hayatta yerini korumakta, aza veya çok tüm insanları etkilemeye devam etmektedir.

### **1.3.3.Sosyal Motifler**

Sosyal motifler, Kaplan'ın belirttiği gibi, sosyal boyutu ile yani topluluk halinde yaşayan insanlar için toplum nezdinde değerli olan şeylerdir. Bir insan üyesi ya da parçası olduğu bir sosyal grubun önem verdiği hususlara ulaşmaya çalışır. Bu nedenle de her sosyal grupta farklı sosyal değerler söz konusu olabilir. Örneğin fedakarlığın önemli addedildiği ve değer verildiği bir sosyal gruba mensup olan bir insanın fedakar olmaya çalışması sosyal motive bir örnek olarak gösterilebilir. Ancak farklı bir grupta fedakarlık kavramı küçümsenip hor görülebilir. Bu demektir ki her

insanda sosyal motifler farklı olabilir zira sosyal motifler toplumdan topluma, aileden aileye farklılıklar gösterebilmektedir.

#### **1.3.4.Psikolojik Motifler**

Psikolojik motifler insanın içyapısıyla ilgilidir. Kaplan'ın altını çizdiği üzere bir kısmı doğuştan bir kısmı da eğitim, öğretim ve çevreden görme gibi unsurların etkisiyle oluşur. Psikolojik motifleri anlamak kolay değildir zira bir olay ya da olgu ile ilgili bir insanın yaklaşımı zamana, durumu, çevreye ve mekan göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu yönüyle bir organizasyonda tepe yönetimin psikolojik motifleri anlaması ve bu doğrultuda bir hareket planı belirlemesi o kadar da kolay değildir. Ancak bu motiflerin varlığını ve her insanın aynı sosyal motive yapısına sahip olmadığını bilmek yöneticilere uzun vadede ve diğer motiflere başvurmada kolaylıklar sağlayacaktır.

### **1.5. MOTİVASYON ARAÇLARI**

Günümüzün hem kamu sektörü organizasyonları hem de özel sektör organizasyonları insan kaynaklarını motive tekme için değişik araçlara başvurmaktadır. Motivasyon üzerinde yaptığı ampirik çalışmasında Ölçer (2005), motivasyon amacıyla kullanılan araçları üçlü bir sınıflandırma altında incelemiştir. Yazara göre motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç grupta değerlendirilebilir. Ekonomik motivasyon araçları, giyecek yardımı, ücret artışı, performans göre ücret, prim, kara katılma, servis uygulaması, yemek-kahve ikramları gibi kimi organizasyonların kullandığı araçlardır. Psiko-sosyal araçlar ise, çalışan ortamında bağımsız hareket edebilme, sosyal statüye sahip olma, kararlara katılım, başarıların takdir edilmesi, gelişmeye katkı sağlayıcı iş yapma, sosyal faaliyetlere katılma, yöneticilerle rahatça iletişim kurabilme, yetki devri yapılması gibi unsurlardır. Örgütsel ve yönetsel araçların ise, kurumda amaç birliği olması, rotasyon yapılması, işyeri şartlarının olumlu olması, adil ve sürdürülebilir bir

disiplin anlayışının olması gibi faktörler olarak belirtilmiştir. Ancak Sabuncuoğlu ve Tüz (2001)'ün belirttiği gibi, bu sayılan araçların motivasyonda tamamen başarıyı sağladığını söylemek güçtür. Ancak yine de bu araçların çalışan motivasyonu düzeyini doğrudan etkilediği, işyerinde motivasyonu arttırmanın bu araçların kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğu belirtilmelidir. Örneğin, Örucü ve Kanbur (2008) hizmet ve endüstri işletmeleri üzerinde regresyon ve korelasyon analizleri vasıtasıyla yaptıkları ampirik çalışmalarında örgütsel-yönetmel faktörlerin çalışan verimliliğinde etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Örucü ve Kanbur motivasyonda asıl belirleyici olan öğelerin sosyo-psikolojik araçlar olduklarını belirtmektedirler. Bu ve benzeri çalışmalar bu araçların kurumları ve çalışanları etkilediğinin açık göstergeleri olarak değerlendirilebilir.

Benzer bir sınıflandırma yaptığı ve kamu örgütlerinde motivasyon ve tatmini araştırdığı çalışmasında Tümgan (2007) kamu organizasyonlarında kullanılan motivasyon araçlarını üç grup altında incelemiştir: ekonomik motivasyon araçları, psikolojik motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları. Tümgan'a göre bir kamu organizasyonu tarafından kullanılan ücret artışı, primli ücret, karar katılma ve ekonomik ödüller gibi motivasyon araçları ekonomik araçlar olarak değerlendirilebilir. Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme, çevreye uyum, öneri mekanizmaları, psikolojik güvenceler ve sosyal etkinlikler ise kamuda kullanılan psikolojik motivasyon araçları olarak görünmektedir. Kamuda kullanılan örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları ise katılım, yetki verme, sorumluluk verme, iş ve görev tasarımı, terfi imkanı, çalışma şartları, iş grupları, rekabet, eğitim imkanı, esnek zaman uygulamaları, örgütsel kurallar ve cezalar gibi araçlardır.

Obuz (2011) yaptığı maddi ve maddi olmayan motivasyon araçlarının cinsiyete dayalı ölçümünü perakendecilik sektörü üzerinde yaptığı çalışmada maddi ve maddi olmayan motivasyon araçlarını ayrıntılı olarak tartışmıştır. Obuz'a göre ücret, prim, kara katılma, ekonomik ödüller, iş güvencesi, sosyal güvenlik, emeklilik planları, rekabet ortamı oluşturulması, gelişme ve başarı gibi motivasyon araçları maddi motivasyon araçları olarak değerlendirilmelidir. Maddi olmayan motivasyon araçları

ise çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, çevreyle uyum, iş arkadaşlarıyla uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, tebrik ve takdir, sosyal uğraşlar, kişiliğe ve özel yaşama saygı, etkin bir iletişim sistemi, çalışma ortamı, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım, önerilerde bulunmak, eğitim, sürekli terfi olanağı, adaletli ve sürekli bir disiplin anlayışı gibi faktörler olarak belirtilmiştir.

Teke (2013) yönetim ile motivasyon ilişkisine odaklandığı çalışmasında personelin hakkı olan maaşların hatta yıllık olağan olarak yapılan maaş artışlarının motivasyon aracı olarak değerlendirilmesinin yanlış olacağını belirtmektedir. Hatta sadece maddi konulara odaklanan yöneticilerin motivasyonda istedikleri sonucu alması pek mümkün görünmemektedir çünkü bazen bir güler yüz, bazen bir teşekkür, bazen küçük bir ilgi gösterme, insan kaynakları üzerinde çok önemli motivasyon etkisi yapabilmektedir. Teke ayrıca çalışanların değişik beklenti, ihtiyaç ve kişilikte olmalarından dolayı herkesin aynı şekilde motive edilemeyeceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle de örgüt yöneticileri çalışanları iyi tanımalı ve farklı motivasyon araçları ile personeli motive etmeye çalışmalıdır. Personeli motive edebilmek için uygulanabilecek motivasyon araçları maddi ve maddi olmayan teşvikleri kapsamaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin iletişime açık olmaları, talimatları, beklentileri ve sonuçlarını net olarak çalışanlarına iletmeleri çalışanları motive etme gücünde olan önemli bir araçtır. Yine personelin ve yaptıklarının fark edilmemesi yani tepkisiz kalınması çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle de yöneticiler çalışanlara tepkisiz kalmamalı, yaptıkları konusunda ve performansları hakkında geri bildirimlerde bulunmalıdırlar. Geri bildirim sayesinde çalışanlardan olumlu davranış gösterenlerin davranışlarının takdir edildiğini, olumsuz davranış gösterenlerin de davranışlarının olumsuz algılandığını bilmesi ve istedik davranışlara yönelmesi beklenir. Bu nedenle de geri bildirim önemli bir motivasyon aracı olarak kabul etmek gerekmektedir.

Teke'nin altını çizdiği motivasyon araçlarından biri de çalışanların kararlara katılımına olanak sağlamaktır. Kararlara katılan, fikrinin değer gördüğünü hisseden ve katıldığı kararların uygulandığını gören personelin daha fazla motive olması, kararları sahiplenmesi ve daha istekli, çalışması sık rastlanan bir durumdur. Teke burada sözde-

demokratik bir ortamın faydadan çok zarar getireceğini belirtmektedir zira çalışanlar fikirlerinin alındığını ancak değer verilmediğini hissedersen hem kendilerini değersiz hissedecekler, hem performansları düşecek hem de artık demokratik görünen ama demokratik olmayan ortamlarda bulunmak istemeyeceklerdir. Bu da doğal olarak kurum içinde personel ile yönetim arasında güven kaybına ve uçurum oluşmasına neden olacaktır.

Ağırbaş ve diğerlerinin (2005) hastanelerde çalışan hekimler üzerinde faktör analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi yoluyla yaptıkları araştırmada ise örgütsel özelliklerin çalışanları kişisel özelliklerden daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur. Bu bulgu çerçevesinde denebilir ki organizasyonca kullanılan araçlar motivasyonda önemli bir yere sahiptir.

Pekel (2001) ise yaptığı çalışmada organizasyonların kullandığı motive edicilerle ilgili yaptığı sınıflandırmada motivasyon araçlarını üç farklı grupta değerlendirmiştir: ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları. Pekel'e göre ekonomik motivasyon araçları ücret artışı yapılması, primli ücret politikası uygulanması, organizasyonun elde ettiği karara katılınması, sosyal güvenliğin sağlanması ve emeklilik imkanı sunulması ile diğer ekonomik ödüllerdir. Bu motive ediciler zaten hemen herkesin motive edici olarak kabul ettiği motivasyon araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Pekel'in psikososyal motivasyon araçları olarak belirttiği motive ediciler ise çalışanlara bağımsız çalışabilme olanağı sunulması, personelin değer görmesi, bir statü sahibi olması, işyerinde hem iş arkadaşlarınca hem de yönetimce özel hayatın mahremiyetine saygı duyulması, çalışmaların ve üstün performansın takdir edilmesi, başarıda katkının fark edilmesi, çevreye uyum sağlanması ve adil bir ceza-ödül sistemi gibi konulardır. Bunlara ilaveten üçüncü motivasyon araçları sınıflandırması olarak belirtilen örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ise hedeflerin belirlenmesi, yetki ve sorumluluklarda belli bir dengenin gözetilmesi, çalışanlara yetki verilmesi ve yetki devri yapılması, kararların olabildiğince demokratik mekanizmalarla alınması yani işgörenlerin kararlara katılma, kararları etkileme olanağına sahip olması, çalışanlara eğitim imkanı vb gibi kendini geliştirme olanakları sunulması, terfi olanağı sunulması, işyerinin

fiziki şartlarının düzeltilmesi ve çalışma ortamı ile ilgili olumsuzlukların giderilmesi ve yönetim kademesinin katı olmayan esnek bir yaklaşım benimsemesidir.

Pekel (2001) ekonomik motivasyon araçları, psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak üç grupta incelediği motive edicilere ek olarak bazı unsurların organizasyon personelinin motivasyonlarını etkileme gücünde olduğunu belirtmiştir. Buna göre kurum içi iletişim çalışan motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Eğer, çalışanlar kurum içinde hem meslektaşlarıyla hem de yönetim kademesiyle sağlıklı bir iletişim kurabiliyorsa yani organizasyon bu imkanı personele sunuyorsa bu durum motivasyonu olumlu olarak etkileyecektir. Benzer şekilde performansın ölçülmesi de motivasyonu etkilemektedir. Bunu öğrencilerin sınav zamanları derse daha fazla çalışması örneğinde görmek mümkündür zira öğrenciler sınav zamanı bir anlamda performans ölçümü yapıldığı için derslerine daha fazla çalışmakta performans ölçümünde diğerlerinden geri kalmak istememekte yüksek performans puanı almayı hedeflemektedirler. Aynı durumun işyerindeki personel için de çok farklılık arz etmediği söylenebilir. Kamu sektöründe daha önceleri kullanılan sicil notu uygulamasında sicil notlarının verileceği zamanlar bir kısım personelin daha yüksek performans gösterdiği, üstler ile ilişkilerine daha bir özen gösterdiği ve iş ile ilgili hususlara daha duyarlı yaklaştığı bilinmektedir. Aynı şekilde adil bir ödül sistemi de motivasyonu etkilemektedir. Ödül alacağını ve bunun kendi davranışlarına ve performansına bağlı olduğunu bilen personelin motivasyonu ve performansı yükselecektir. Organizasyon kültürünün de çalışanları etkilediği bilinmektedir. Organizasyon kültürü çalışanların davranışlarını şekillendirme niteliği taşıyan bir unsurdur (Schein, 2004). Örneğin, diğer meslek dallarının kendilerini sevmediği ve hatalarının arandığını düşünülen, toplumca hor bakılan ve meslektaşlar arası saygının gelişmediği bir mesleğin icra edildiği bir organizasyonda çalışanların motivasyonu düşük olacaktır. Bu nedenle de organizasyonun kültürü motivasyonu etkilemektedir. Aynı şekilde kurum için negatif bir iklimin olduğu organizasyonlarda da motivasyon düşecektir. Pekel'e göre takım çalışması olumlu anlamda motive edici bir unsurdur. Takım çalışması çalışanlar arasında birliği sağladığından, bağları kuvvetlendirdiğinden ve zorlukları bir ekip havasında göğüslemeye olanak sağladığından çalışanları olumlu anlamda motive eden, performansı ve kurumsal

başarıyı yükselten bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Kalite çemberleri de benzer bir etkiyi yapmaktadır.

Yumuşak (2008) işgören verimliliğini etkileyen hususlarla ilgili yaptığı bir alan çalışmasında işgörenleri etkileyen faktörleri ekonomik faktörler, fiziki faktörler ve psiko-sosyal faktörler olarak değerlendirmiştir. Araştırmacıya göre işgören üzerinde etkili olan faktörler, ücret artışı, primli ücret ve ekonomik ödüller iken çalışanların iş ortamlarını ilgilendiren faktörleri fiziki faktörlerdir. Çevresince fark edilmek, kabul görmek, sevilmek, değer hissetmek, iletişim kurmak, oryantasyon ve eğitim gibi ihtiyaçlar da psiko-sosyal faktörler olarak kurumların insan kaynaklarını etkilemektedir.

Fındıkçı (2000) çalışmasında insan kaynaklarını motive etmenin farklı araçlarından bahsetmektedir. Fındıkçı'ya göre kurumlarda insan kaynaklarını özendirmenin ilk şartı onları iyi tanımaktır. Her bir personelin farklı özellik ve karakterde olduğu hatırlanırsa personeli tanımının, hassasiyetlerini, yatkınlıklarını ve yeteneklerini bilmenin önemi rahatça görülebilecektir. Eğer personel iyi tanınırsa yapılan işler ile personelin yetenekleri arasında bir bağ kurulabilecektir. İnsan kaynakları kendi yetenekleri ile yaptıkları işler arasında uyum olduğunu düşünürlerse yani yaptıkları işin kendi yeteneklerine uygun olduğunu bilemeleri onları motive edecek ve performanslarını yükseltecektir.

Fındıkçı'ya göre, yine birçok araştırmada ortaya çıktığı gibi, iletişim kanallarının açıklığı, sağlıklı iletişim ortamı, alt kademeler ile üst kademeler arası sağlıklı ve düzenli iletişim çalışanları motive edecek bir başka araç olarak görünmektedir. Yine ekonomik kazançların ve iş karşılığı ödenen ücret de motivasyonda önemli bir özendirme aracıdır. İnsanların içinde buldukları ve etraflarındaki sosyal gruplar da motivasyonu etkilemektedir. Ödül ve ceza dağıtımında adil olmak, çalışanlara güvenli bir ortam ve sosyal güvenlik sağlamak, iş ortamının düzenli, fiziki olarak çekici olması da çalışan motivasyonu olumlu etkileyen unsurlardandır. Fındıkçı, terfi edebilmenin, terfi imkanı olmasının da en güçlü özendirme araçlarından biri olduğunu, insanların işyerinde yükselme ve terfi etme



imkanları sunulmasının çalışan motivasyonuna önem veren kurumlar için önemli bir husus olduğunu belirtmektedir.

## 1.6. KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE MOTİVASYON

Ülkemizde yapılan çalışmalar bakıldığında motivasyon konusunun üzerinde durulan hususlardan biri olduğu görülmektedir. Örneğin, hastane çalışanları ile ilgili yaptıkları motivasyon ve iş tatmini araştırmasında Kılıç ve Keklik (2012) çalışanları en fazla güdüleyen araçların ücret ve ekonomik kazanç sağlayan araçlar olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu dikkat çekicidir ve yukarıda bahsedilen Herzberg'in ücreti ikincil öncelikli gören yaklaşımından farklıdır. Bu demektir ki ülkemizde organizasyonların çalışan motivasyonu konusunda ücrete ve diğer ekonomik unsurlara önem vermesi gerekmektedir.

Argüden (2004)'e göre, bir kurumda çalışanların motivasyonlarını yükseltmek için onların değerlerini bilmek gerekmektedir. Eğer kurumlar bireysel değerlere gerekli önemi vermez ise bireysel tepkiler bir süre sonra kurumsal hale gelebilmektedir. Kişisel değerlere özen gösterilmeli, bu değerlerin kurumun değerleriyle uyum sağlanmaya çalışılmalıdır. Sonuçta da paylaşılan değerler hem motivasyonu yükseltecek hem de kurumsal etkinliği arttıracaktır.

Öztürk ve Dündar (2003), Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıklarının merkez teşkilatı personeli üzerinde yaptıkları ve SPSS analizi kullandıkları araştırmalarında kamu sektöründe maddi ödüllerin maddi olmayan ödüller kadar önemli motivasyon aracı olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre yapılan işlerin takdir edilmesi ve yükselme imkanının bulunması kamunun en önemli motivasyon araçlarından sayılabilir. Ücret konusuna da değinen araştırmacılar, eğer kurum içi ücret dağılımında adaletsizlik olduğu hissi yaşıyorsa kurum içi huzurunu sağlamasını pek mümkün görmemektedir. Burada ücret adaletsizliği bir huzursuzluk kaynağı olarak öne çıkmaktadır.

Şahin (2004) yaptığı çalışmada ücretin organizasyonlarda tek motive edici faktör olmadığını ifade etmiştir. Araştırmacı ayrıca ceza ve disiplinin de motive edici olduğunu ancak ödüllerin motivasyon etkisinin disiplin ve ceza ile kıyaslandığında çok daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Şahin ayrıca en kuvvetli motivasyon aracının işin benimsenmesi olduğunu altını çizmiştir. Araştırmacının altını çizdiği konulardan biri de motivasyonu yüksek tutmak için en iyi örgüt yapısı, en iyi yönetim gibi tasniflemenin zorluğudur. Bunun sebebi de her insanın farklı düşünce, istek, beklenti, ihtiyaç, inanış, geçmiş, kaygı, hedef ve kişiliğinin olmasıdır. İnsanları tek bir kalıba sokmanın zorluğu ile beraber düşünüldüğünde tüm insanlar ve çalışanlar nezdinde en iyi yol diye net bir motivasyon yönetimi ortaya koymak mümkün değildir. Şahin son derece ilginç bir şekilde günümüzde sosyal ve psikolojik ihtiyaçların öneminin arttığını belirtmektedir. Kürselleşen ve giderek küçülen dünya ve hızla gelişen teknolojiye paralel şekilde sosyal ve psikolojik ihtiyaçların önemi de artmıştır. Hatta yazar, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların da en temel fizyolojik ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiğini belirtmektedir. Bu durumun yöneticilerin davranışına yansımaları beklenir zira sosyal ve psikolojik ihtiyaçların artan önemi çalışanların davranışları ve iş performanslarına doğrudan etki etmekte, bu durum da kurumları doğrudan ilgilendirmektedir.

Kıdak ve Aksaraylı (2009) yaptıkları çalışmada hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörleri araştırmışlardır. Hastanede çalışan 155 kişiye yaptıkları anket sonuçlarına göre hastane çalışanları üzerinde en etkili motivasyon araçlarının tanınma ve yükselme imkanlarının olması olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma koşulları, ücret, sorumluluk, faktörleri de özellikle mesleğinin ilk yıllarında olan çalışanların motivasyonu üzerinde önemli etki yapmaktadır.

Kamu ve özel sektör matbaa organizasyonlarında çalışan personelin içsel motivasyon düzeyleri ile ilgili yaptıkları çalışmalarında Tuna ve Türk (2006), kamu organizasyonlarında çalışan matbaa çalışanlarının özel sektör matbaa çalışanlarına göre daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bunun neden kamu sektöründe çalışan matbaa çalışanlarının işyeri şartları ve gelir gibi bazı nedenlerden dolayı özel sektördeki meslektaşlarına göre daha yüksek

motivasyona sahiptir. Tuna ve Türk bu bulgunun genel kanıya ters düştüğünü ve özel sektör organizasyonlarına bir uyarı olması gerektiğini dile getirmişlerdir.

Şenel, Şenel ve Gümüştekin (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada kamu ve özel sektördeki yedi farklı bankada çalışan insan kaynağının motivasyon durumu incelenmiştir. Araştırmacılar 116 banka çalışanı üzerinde anket uygulamışlardır. Çalışmanın sonuçları ilginçtir zira araştırma bulgularına göre kamu sektörü ile özel sektör bankalarında çalışan personelin motivasyonları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark görünmemektedir. Yazarlar, motivasyonun, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar kullanarak artırılabilirliğini belirtmişlerdir. Çalışmanın ilginç bulgularından biri de kamu bankalarında çalışanlar arasında işten atılma baskısının olmamasının onların motivasyonunu yükselttiğini ortaya koymasındadır. İşten atılma korkusunun olmaması elbette bir çalışanı daha mutlu kılar ancak bunun performansa nasıl yansıdığı ile ilgili net bir cevap görünmemektedir.

Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerinde yaptığı çalışmasında Ölçer (2005), her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de çalışan motivasyonunun kurumsal başarıda kritik önemde bir unsur olduğunu belirtmiştir. Ancak çalışanları motive edebilmek görüldüğü kadar kolay değildir zira her birey farklı şekillerde motive olabilmektedir. Çalışan motivasyonunu etkileyen unsurları departmanlı mağazalar üzerinden araştıran Ölçer'e göre, tıpkı hemen hemen tüm motivasyon çalışmalarında ortaya çıktığı gibi, motivasyonun yüksek olması ile performansın yükselmesi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanları motive eden unsurların tespiti gereklidir. Departmanlı bir mağazada anket yönetim kullanarak yapılan çalışmada yöneticilerle iyi ilişkileri olma, önemli-nitelikli görevlerde çalışma, takdir edilme, performansa dayalı ücret verilmesi, iş güvencesine sahip olma, takım çalışması ve çalışma ortamının olumlu olması insan kaynaklarının motivasyon düzeyini yükselten unsurlar olarak tespit edilmiştir.

Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma yapan Özdevecioğlu'na (2002) göre, kamu ve özel sektörde çalışma ortamları farklılık arz etmektedir. Bu

nedenle de kamu ve sektör organizasyonlarında yönetici olanlar arasında farklılıklar olması beklenmektedir. Nitekim söz konusu çalışmanın bulgularına göre, kamu sektöründe yöneticiler arasında daha az çatışma çıkmaktadır. Özel sektörde ise daha yoğun bir çatışma ortamı görülmektedir. Özel sektördeki rekabet ortamı, çalışma koşulları ve çatışmanın sıklığı ve yoğunluğu gibi nedenlerden olacak özel sektör yöneticileri kamu sektöründe çalışmanın daha kolay olduğunu düşünmemektedirler. Bunun yanında kamu sektöründe yönetici kademesinde olanların daha az inisiyatifleri olduğu da ortaya çıkmıştır. Ayrıca kamu sektörü yöneticileri özel sektördeki meslektaşlarına göre daha az yetki kullanmaktadırlar.

Ateş ve diğerleri de yaptıkları araştırmada (2012) kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonunu araştırmışlar ve 10 yıldan daha uzun mesleki tecrübesi bulunan öğretmenlerin motivasyon düzeyinin 10 yıldan daha az mesleki tecrübesi bulunan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Ateş ve arkadaşlarına göre bunun sebebi öğretmenlerin zaman geçtikçe mesleklerine alışmaları, konularına karşı hakimiyet kazanmaları ve en önemlisi de çalışmalarının karşılığını görebilmeleridir. Öğretmenlerin çalışmalarının en etkileyici sonucunun mezun ettiği öğrencilerinin başarılı olduğunu görmesi, önemli işleri yaptığını fark etmesi ve eski öğrencileri nezdinde sürekli değerli görünmesi gibi unsurlar olabilir. Yazarlara göre bu etmenler tecrübeli öğretmenlerde stresi azaltmakta bu da iş motivasyonunu yükseltmekte ve mesleki tatmine neden olmaktadır. Aynı zamanda tecrübeli öğretmenlerin uzun görev süreleri boyunca mevcut şartlardan daha olumsuz olarak değerlendirilebilecek şartlarda çalışmış olması da mevcut şartların onların gözünde daha olumlu algılanmasına neden olmaktadır.

Yumuşak (2008) Balıkesir ilinde bir gıda işletmesinde yaptığı alan araştırmasında verimliliği etkileyen birçok husus tespit edilmekle beraber, ücretin işyerinde çalışan verimini etkileyen en önemli unsur olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde kurum içi iletişimin de personeli en fazla etkileyen bir konu olduğu bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Kurumla ilgili hususlardan zamanında haberdar olan, sağlıklı bir haber akışının olduğu kurumda çalışan, çevresiyle sağlıklı iletişim kurabildiği iş ortamları bulan işgörenlerin verimi artmaktadır. Bunlara ek olarak

kurumun fiziksel koşulları da personeli etkileyen bir unsur olarak araştırmacı tarafından belirtilmiştir. Her ne kadar araştırmacı bu unsurların verimliliği etkileyen unsurlar olduğunu belirtse de bu unsurlara aynı zamanda motivasyonu da etkileyen unsurlardır ve işletmelerin bu hususlara gereken önemi vermeli işgören motivasyonunu sağlamak ve verimli çalışmalarına olanak tanımak adına büyük önem arz etmektedir.

Kaplan (2007) bir kamu organizasyonu ve onun şubelerinde yaptığı araştırmada motivasyonun kurumlar için ne denli önemli bir olgu olduğunu bir kez daha altını çizmiştir. Araştırmacı, motivasyonun önemini kavrayamayan ve bu nedenle de kurumunda bu konuya gerekli ehemmiyeti göstermeyen yöneticiler nedeniyle kurumlarda hiç de azımsanmayacak oranda verimlilik kaybı ve etkililik azalması ortaya çıktığını tespit etmiştir. Diğer taraftan, motivasyon konusunda hassas davranarak personeli motive etmeye çalışan yöneticilerin olduğu kurumlarda bu durum söz konusu görünmemektedir. Kaplan, ampirik araştırmasında araştırmayı yaptığı kamu kurumunun personeli en fazla motive eden araçların kira yardımı, yakacak yardımı, aile yardımı ve giyim yardımı gibi ekonomik araçlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu ile paralel olacak şekilde kurumların özellikle yetersiz ücretin olduğu kurumların ekonomik motivasyon araçlarına başvurmasının gerekliliğine vurgu yapmıştır.

Semerci (2005) de bir başka kamu kurumu olan Merkez Bankası'nda yaptığı ampirik çalışmada çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesinin motivasyonu olumsuz etkileyen bir husus olduğunu ortaya koymuştur. İşyerindeki adaletsizlikler ve yöneticilerle yaşanan sorunlar da bir kamu sektörü bankasında çalışanların motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemektedir. Motive edici unsurlardan başarı ihtiyacı en önemli motivasyon araçlarından biri olarak bulunmuştur. Bunun dışında da personeli motive etme yolları olduğunu belirten araştırmacı herkesin motivasyonunu düzelterek sihirli bir formülün bulunmadığını zira insanların özelliklerinin başka başka olduğunu altını çizmiştir.

Lapa, Ağyar ve Bahadır (2012) beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine yaptıkları bir araştırmada motivasyonun iş tatmini ile bağlantılı bir kavram olduğunu ve serbest zaman gibi bir motivasyona sahip olan işgörenlerin aktivitelere katılımının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda motivasyonu yüksek olan insanların farklı aktiviteler için kendilerinde enerji bulabildiklerini söylemek mümkün görünmektedir.

Göksu (2002) vazgeçilmez bir kamu hizmeti olarak polislik mesleği üzerine yaptığı çalışmasında Maslow'un gereksinimler yaklaşımının polisin yabancılaşma olgusu ile ilişkisine odaklanmıştır. Göksu yabancılaşmayı amaçlarla araçların karşılaşması aslında amaçlara ulaşmak için kullanılan araçların amaçların yerini alması olarak nitelendirmiştir. Yazar yabancılaşmanın bu nitelemedeki haliyle polis teşkilatında sıkça görülebildiğini belirtmektedir. Göksu'ya göre, Maslow'un piramidinin en tepesini hedefleyen personelin eğer, meşru yollardan diğer ihtiyaçlarını karşılayabilmiş ise yabancılaşmayacaktır. Eğer bir polisin amacı yüce insanlık değerlerini gerçekleştirmek ise "mide derdine düşmek (para kazanma hırsı, rüşvet vb), cinsel arzular peşinde koşmak (gayri meşru ilişkiler ve bu ilişkiler için verilen tavizler), güvenliği başkalarının ayağını kaydırmak olarak görmek, birilerinden takdir alabilmek için insanlık değerini unutmak, başarıyı ne şekilde olursa olsun koltuk kapmak olarak görmek, kendini gerçekleştirmeyi egoist arzularını tatmin etmek olarak algılamak" polislikteki yabancılaşma örnekleri olarak değerlendirilebilir (Göksu, 2002:46). Yazar kendini gerçekleştirmeyi yüce insani değerlerle özdeşleştirmiştir. Yazar bu noktada çalışanlara ve diğer tüm insanlara kendi yüce değerlerini hatırlamalarını ve o değerleri gerçekleştirme yönünde hareket etmelerini tavsiye etmektedir.

Özdevecioğlu ve diğerleri (2003) bankalarda çalışan personel üzerinde yaptıkları araştırmada kadın ya da erkek müdürlerin yönetimi altında çalışmanın iş motivasyonuna etki edip etmediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin hem stres düzeyi hem de iş motivasyonu ve tatminleri de erkek müdürlerin yönetimi altında çalışanlara kıyasla daha yüksek çıkmıştır.

Literatürde yapılan taramadan sonra ve ülkemizde yapılan çalışmalardan sonra kamu organizasyonları ile özel sektör organizasyonlarının çalışanlarının motivasyon algısı yönünden değerlendirilmesinin literatüre ve motivasyonun kurumsal yaşamda öneminin anlaşılmasında katkı yapabileceği düşünülmüştür. Yani literatürde çalışanların algısına dayanarak yapılacak kamu ve özel sektör organizasyonlarının motivasyon algılarının değerlendirilmesinin hem bilimsel literatüre hem de uygulayıcı ve karar vericilere faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

## METADOLOJİ

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada özel sektör çalışanları ile kamu sektörü çalışanları arasında motivasyon anlamında farklılıklar olup olmadığı sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Yapılan bilimsel çalışmalarda ihtilafli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bazı çalışmalar kamu ve özel sektör çalışanları arasında motivasyonel anlamda farklılıklar olduğunu ortaya koyarken bazı çalışmalar motivasyonel farkların çok da büyük olmadığını ortaya koymaktadır. Literatür taramasında bu çalışmalardan bahsedilmiş ve bilimsel çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı gösterilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan literatür taramasında bu olgu detaylı olarak tartışılmış ve ampirik çalışmalardan alıntılar yapılmıştır. Ülkemizde ve özellikle de bürokrasinin merkezi olan Ankara'da durum nasıldır? Kamu organizasyonları ile özel sektör organizasyonları çalışanlarının motivasyon algıları nasıldır? Özel sektörde ve kamuda ne tür motivasyon araçlarına başvurulmaktadır? Kullanılan bu araçların performans ve işe bakışa etkisi nasıldır? Bu konularda sektör çalışanları neler düşünmektedirler?

Bu araştırmada yukarıda sorulara cevap verilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda nitel araştırma yöntemlerinden yüz yüze mülakat yöntemi kullanılarak sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır. Bu çalışmanın nitel yöntemi benimsemesinin birçok sebebi bulunmaktadır. Nitel yöntemler, araştırılan konunun derinlemesine tahlil edilmesi noktasında nicel yöntemlerden daha kullanışlıdır (Demir, 2009). Nitel araştırmaların değişkenler arasındaki ilişkilerde araştırmacılara yorum yapma alanı bırakması onu nicel yöntemlere göre öne çıkaran bir unsurdur. Yorumlama ve derinlemesine analiz etme nitel araştırma yöntemlerinin önemli bir zenginliği ve üstünlüğüdür. Bu nedenle sosyal bilim araştırmalarında nitel yöntemler yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çalışma da bu doğrultuda nitel araştırma yöntemleri kullanmıştır.

Nitel araştırmaların amaçlarını vurgulayan Maxwell'e (Demir, 2009) göre nitel metotlar sayılar yerine sözcüklere, olaylara ve insanlara yoğunlaşmakta, derinlemesine



anlamaya odaklanmaktadır. Nitel araştırma, araştırmaya katılanların çevrelerini nasıl gördüklerini ve anlamlandırdıklarını anlamaya da yardımcı olmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerine kıyasla daha az sayıda katılımcı ile araştırma yapan nitel araştırma yöntemi, katılımcıların davranışlarına yön veren etmenleri ayrıntılı analiz etmeye ve bunların nedenlerini kişisel farklılıkları da hesaba katarak analiz etmeye olanak sağlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi, araştırmanın öngörmediği unsurların da ortaya çıkarılmasına ve daha geniş bir perspektifle konuların incelenmesini olanaklı kılmaktadır.

Yine Maxwell'in (Demir, 2009) belirttiği gibi, nitel yöntem, sert ve katı kurullarla bağımlı olmak yerine araştırmacının daha esnek hareket etmeni sağlar. Araştırmacı gerektiğinde katılımcıların durumuna ve cevaplarına göre bazı değişiklikler yapabilir. Nitel yöntem özellikle değişkenler arasındaki ilişkilerin neden ve nasıllı üzerinde durur ki bu belki de nitel yöntemin en kuvvetli yönüdür. Zira nicel yöntem değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlerken neden ve nasıl konusunda doyurucu olmaktan uzak kalabilir. Bu eksikliğin giderilmesi de nitel yöntem sayesinde mümkün olmaktadır. Ayrıca, araştırmacı nitel yöntemde araştırmanın ana unsurlarından biridir ve araştırma aşamasında dışarıda kalmaz.

Nitel yöntemde araştırmacı, görüşmelerde sözlü olmayan iletişim kanallarına dikkat etme fırsatı bulur. Zaman zaman katılımcıların mimik, jest ve beden dili diğer duygular konusunda araştırmacıya sayıların ortaya koyamayacağı hayati veriler sunabilir. Araştırmacı, katılımcının reaksiyonuna ve beden diline göre soruları değiştirebilir, yumuşatabilir ya da daha derinmesine tahlil için ek sorular sorabilir. Bu nedenle nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırmanın en temel unsurlarından biridir (Demir, 2009).

Bütün bu sebeplerden dolayı da bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle motivasyonla ilgili ayrıntılı bir literatür taraması yapılmıştır. Motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, ampirik araştırmalarda ortaya çıkan bilimsel veriler ile kamu ve özel sektörde motivasyon konuları mevcut bilimsel literatür ışığında tartışılmıştır. Literatür taramasından sonra

kamu sektöründe motivasyon ile özel sektörde motivasyon konusunda hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin test edilmesi noktasında hem kamu sektöründen hem de özel sektörden değişik kademedeki yirmi üçü kamu sektöründen yirmi dördü özel sektörden olmak üzere toplam kırk yedi çalışanla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde çalışılan sektör (eğitim, hizmet, sanayi vs) dikkate alınmamıştır. Yüz yüze görüşme Rubin ve Rubin'in (Demir, 2009) belirttiği gibi araştırmacının belli sorular hazırlayarak katılımcılara yönelttiği ve aldığı cevapları not ettiği sosyal bir iletişim sürecini içerir. Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada görüşme yönteminin seçilmesinin nedeni derinlemesine inceleme ve analizlere imkân tanınması, konunun detaylı tartışılmasını olanaklı kılmasıdır. Mülakat sonuçlarına göre kamu ve özel sektördeki motivasyon farkları (varsa) ortaya konmuştur. Bulguların uygulama için getirdiği öneriler ve politika çıkarımları da ayrıca tartışılmış, özel ve kamu sektörü yöneticilerine tavsiyeler geliştirilmiştir.

Bu çalışmaya katılan katılımcıların seçilmesinde sistemli rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Rastgele örnekleme yöntemi bilimsel araştırmalarda en fazla tercih edilen örnekleme yöntemleri arasındadır (Böke, 2009a). Örnekleme yapılırken katılımcıların sadece özel sektör organizasyonlarında veya kamu sektörü organizasyonlarında çalışıp çalışmamasına bakılmıştır. Sistemik tesadüfi örneklemede Ankara'nın merkez ilçelerinden farklı organizasyonlar seçilmeye çalışılmıştır. Merkez ilçelere ayrıldıktan sonra şans faktörü katılımcıları belirleyen asıl faktördür. Bu nedenle de rastgele örneklemede sistemik yanılğı söz konusu olmaz. Rastgele örnekleminin içinden seçilen evreni temsil etme noktasında diğer örneklemlerden daha fazla kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de bu çalışma rastgele örnekleme yöntemini tercih etmiştir.

## **2.2. Etik Konular**

Bilimsel araştırmalarda etik hususlara dikkat etmek yapılan araştırma sonucunda ulaşılan bulguların kabul edilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Tabiri diğerle bir bilimsel çalışma eğer etik unsurlara dikkat edilmeden yapılırsa, sonuçların geçerliliği

ve kabul edilebilirliği en basit ifadesiyle sorunlu hale gelecektir. Bir araştırmacı araştırmasının ve araştırma sonucunda ulaştığı bulguların kabul görmesini ve objektif olarak alıma yapıldığını vurgulamak istiyorsa etik konulara azami özen göstermek durumundadır. Demir'in (2009) de altını çizdiği gibi nasıl hukuk sisteminde gayri kanuni yollarla elde edilmiş deliller mahkemelerde delil olarak kabul edilmiyorsa, bilim dünyasında da etik ilke ve prensiplere uyulmadan yapılan çalışmaların kabul edilmesi güçleşmektedir.

Demir (2009) insan unsurunun dahil edildiği bilimsel çalışmalarda etik konuların hayati önemde olduğunu vurgulayarak, özellikle özel hayatın ihlal edilmemesi, mahrem bilgilerin açıklanmaması, katılımcıların kimliğinin üçüncü şahışlarla paylaşılmaması, gibi konulara araştırmacının özel önem vermesi gerektiğini belirtmiştir. Daha açık bir ifade ile "etik prensiplere saygı bilim pratiğinde bir ön şart" olarak nitelendirilmiştir (s.35). Burada belirtilen nedenlerden dolayı da bu çalışmada etik ilkelere özel önem verilmiştir.

Bu çalışmaya dahil olan katılımcılara araştırma öncesi araştırma konusu ve amacı ile ilgili bilgiler verilmiş, kendi özel bilgilerinin araştırmacı dışında üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı taahhüt edilmiştir. Hiçbir katılımcı kendi isteği ve bilgisi olmadan araştırmaya dahil edilmemiştir. Aynı şekilde katılımcılar kesinlikle katılmaya zorlanmamış, katılmalarını sağlamak için üstlerine ya da amirlerine müracaat edilmemiştir. Her bir katılımcı ile yüz yüze görüşülmüş araştırmanın asıl içeriği konusunda katılımcılar yüz yüze bilgilendirilmiştir. Araştırmaya katılıp katılmamaları konusunda özgür oldukları ifade edildikten sonra katılmak isteyenlerden bilinçli muvafakat alınarak araştırmaya dahil edilmiştir. Katılımlarından önce kendilerine fiziki veya psikolojik herhangi bir zararın dokunmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Ayrıca kariyerlerini etkilememek için kesinlikle kendi işyerlerinde değil işyeri dışında görüşme yapılmaya çalışılmıştır.

Yapılan görüşmelerde sorulan sorularda ya da sözsüz iletişimde etik konulara karşı çok dikkatli davranılmaya çalışılmış ve yüz yüze mülakatlarda katılımcıların kendilerini rahat hissetmelerini sağlayıcı bir ortam sunulmaya çalışılmıştır. Görüşmeye katılan katılımcıların kendilerini rahat hissetmesini sağlamak için arada

herhangi bir obje olmaksızın yüz yüze görüşülmeye çalışılmıştır. Katılımcılara gizlilik konusunda garanti verilmiş alınan notlar katılımcıların isimleri adına değil de 1. katılımcı, 2. katılımcı gibi katılımcı sırasına göre kaydedilmiştir. Bu da katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmelerine olanak tanımıştır.

Görüşmeler diğer insanların duyacağı ortamlarda değil katılımcıların yanıtlarını özgürce verecekleri ve kendilerini rahat hissedebilecekleri ortamlarda yapılmıştır. Görüşmelere başlamadan elektronik cihazlarla kayıt yapılması planlanmış ancak ilk görüşmede katılımcının kayıt cihazından rahatsız olacağı ikazı üzerine sonraki görüşmelerde elektronik kayıt uygulamasına kalkışılmamıştır. Ancak görüşülen bütün katılımcıların onayı ile kağıt üzerine not alınmış ve görüşmeler olabildiğince yazı ile not tutularak kayıt altına alınmaya çalışılmıştır. Görüşmelerde sorular herhangi bir yöne doğru cevap beklenir tarzda değil de katılımcının kendi özel düşüncesini ortaya koyucu tarzda yöneltilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar belli cevaplara doğru yönlendirilmemiştir. Görüşmeye katılımları konusunda sadece sözlü olarak çalışmanın sağlanması muhtemel faydalardan bahsedilmiş katılımlar karşılığında herhangi bir vaatte bulunulmamıştır.

Bu çalışma kesinlikle başka çalışmaların verilerinden ve bulgularında faydalanma yoluna gitmemiş kendi verilerini alana inerek bizzat alandan toplamıştır. Burada yapılan argümanlar alandan bizzat toplanan verilere dayanarak yapılan argümanlardır. Konu ile ilgili çalışmalar yalnızca literatür taraması aşamasında kullanılmış ve konu ile ilgili bilim dünyasının bakışı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu nedenle de bu çalışma özgünlük yönüyle de etik prensiplere uygun olarak dizayn edilmiştir.

Bu çalışmada özel sektör organizasyonlarında ve kamu sektörü organizasyonlarında çalışan toplam kırk yedi katılımcı ile görüşülmüş olduğundan aşırı genellemede özenle kaçınılmaya çalışılmıştır. Böke (2009b) aşırı genellemeyi mantıklı düşünme sürecinde karşılaşılan en çok yapılan hatalar arasında saymıştır. Bu çalışma bu nedenle aşırı genelleme yapmaktan özenle kaçınmıştır. Yukarıda da bahsedildiği gibi görüşme yönteminin seçilmesinin nedeni derinlemesine bilgi ortaya konmasına olanak vermesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenine ve nasılına odaklanmaya fırsat tanınmasıdır. Etik olarak bu araştırma görüşme yönetimini bilimsel

olarak bulgularının güvenilir olmasından ve araştırmanın sorularına cevap verebilir ve hipotezleri test edebilir olmasından dolayı tercih edilmiştir.

### **2.3. Kısıtlılıklar**

Yüz yüze yapılan görüşmelerde katılımcıların görüşlerinin kayıt altına alınması daha sonra yapılacak analizler için kritik derecede önemlidir. Bu nedenle elektronik cihazlarla kayıtlar yapılarak katılımcıların söylediği hiçbir şey kaybedilmemeye çalışılır. Ancak bu çalışmada elektronik cihazlarla görüşmeler kayıt altına alınmamıştır. Esasında ilk görüşme öncesinde planlanan izin veren katılımcılarla yapılan görüşmeleri elektronik cihazlarla kayıt altına alınmasıydı. Ancak ilk görüşme yapılan katılımcı elektronik kayıt olursa kendisini rahat ifade edemeyebileceğini belirttiğinden araştırmacı elektronik kayıttan vazgeçmiştir. Diğer katılımcılar da ifade etmeseler bile kayıttan rahatsız olabilirler düşüncesiyle bu araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde elektronik kayıttan tamamen vazgeçilmiştir. Onun yerine katılımcıların izni alınarak söyledikleri kalemle not alınmaya çalışılmıştır. Kalemle kısa notlar alırken hızlı olunmaya ve olabildiğince tüm fikirler not edilmeye çalışılmıştır. Ancak yine de tüm görüşlerin eksiksiz kaydedilebildiğini söylemek mümkün değildir. Katılımcının düşünce akışını bozmamak için müdahale edilmemiş ve notlar mülakat sırasında alınmaya çalışılmıştır. Ancak her ne kadar yazı ile not alınmaya çalışılsa da hızlı konuşan katılımcıların söylediklerinin belli kısımları kaydedilebilmiş, bazı söylemler ne yazık ki kaydedilememiştir. Bu da bu çalışmanın bir kısıtlılığı olarak değerlendirilebilir.

Çalışmaya katılan katılımcıların sadece çalıştığı sektör dikkate alınarak seçilmiş başkaca bir sınıflandırma yapılmamıştır. Yani çalışanların tepe ya da üst kademe yönetici ya da daha alt kademelerde çalışıp çalışmadığı ile ilgili bir sınıflandırma yapılmamıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcıların genellikle operasyonel seviyede çalışanlar olduğu görülmüştür. Her ne kadar alt kademe yöneticileri olsa da orta ve üst kademe yöneticilere ulaşılmadığı fark edilmiştir. İlerde bu konuda yapılacak çalışmalarda çalışılan kademenin ve

organizasyonda bulunan katmanın dikkate alınması hatta değişik kademeler için farklı çalışmaların yapılması konunun daha iyi anlaşılması noktasında faydalı sonuçlar sunabilir.

Bu çalışmaya yirmi dört özel sektör çalışan ile yirmi üç kamu çalışanı olmak üzere toplam kırk yedi katılımcı katılmış ve görüşmelerde fikirlerini beyan etmişlerdir. Bu rakam yüz yüze görüşme için yeterli olduğu düşünülmektedir. Zira görüşmeler anketlere göre çok daha zor, zaman alıcı ve kaynak kullanmayı gerektiricidir. Ayrıca detaylı bilgi sunması yönüyle oldukça kullanışlıdır. Bu çalışma Ankara ili örneğine yoğunlaşmıştır. Ancak katılımcı sayısının daha farklı illerden ve daha fazla bölgeden olması bulguların tüm ülkeye genellenebilirliğine daha fazla katkı yapabirdi. Gelecekteki çalışmalarda ülke geneli ile ilgili çalışmalar yapılması teşvik edilmelidir.

Bu çalışmada yapılan yüz yüze görüşmeler için rastgele örnekleme seçilen kırk yedi katılımcının sadece özel sektör organizasyonunda mı yoksa kamu sektöründe mi çalıştığına bakılmıştır. Bilindiği üzere hem kamuda hem de özel sektörde sanayi, turizm, hizmet gibi değişik sektörler bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada bu değişik sektörlerle bakılmamıştır. Bu da bu çalışmanın bir kısıtlılığı olarak belirtilebilir. Gelecekte yapılan çalışmaların her bir sektörde çalışanları ayrı ayrı ayrı değerlendirmesi bilimsel literatüre farklı bir katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma Ankara ilinde yapılmıştır. Örnekleme Ankara'nın merkezi ilçelerinden seçilen katılımcılardan oluşmaktadır. Bu yönüyle çalışan bulgularının Türkiye'ye genellemesi sağlıklı olmayacaktır. Türkiye'nin genelini temsil edebilecek bir örnekleme seçilmesi gelecek çalışmalar için düşünülmesi gereken bir konudur zira Ankara ilindeki bulguların Türkiye genelinde değişiklik arz etmesi mümkündür. Özellikle kamu sektörü için Ankara bürokrasinin başkentidir. Buradaki bürokratik yapının ülkenin diğer bölgelerinden farklı olması anlaşılabilir bir durumdur. Bazı bürokratların buldukları yerlerde yıllardır çalışıyor olması ve hareketliliklerinin az olması diğer illerdeki kamu bürokrasisinin kısmen de olsa farklı olmasını mümkün kılmaktadır. Zira diğer illerde bürokrasi biraz daha az, halka yakın ve daha küçük olma

potansiyeliyle merkez yapıdan farklılık gösterebilir. Bu yönüyle de bundan sonra yapılacak bu tarz çalışmaların diğer illeri de kapsamı beklenebilir.

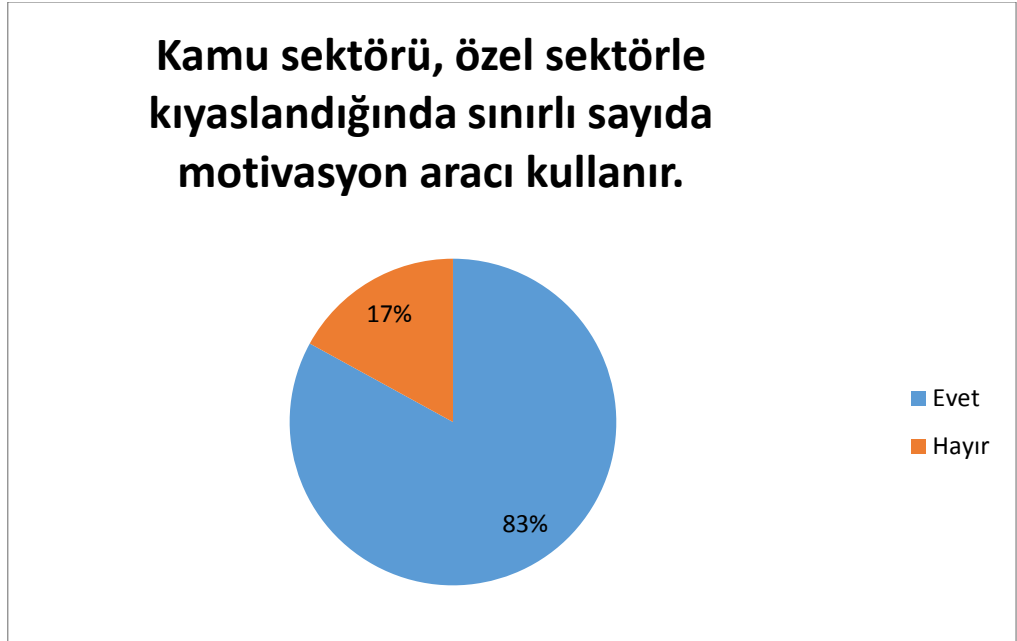
#### **2.4. Hipotezler**

- Kamu sektörü kurumları özel sektör kurumlarına göre daha az motivasyon araçlarına sahiptir.
- Kamu sektörü özel sektöre kıyasla motivasyon araçlarını daha az kullanmaktadır.
- Kamu hizmetleri ile ilgili mevzuat motivasyon konusunda kamu yöneticilerini kısıtlayan bir unsurdur.
- Kamu sektöründe daha çok maddi olmayan motivasyon araçları kullanılırken, özel sektörde daha çok maddi motivasyon araçları kullanılmaktadır.
- Kamu sektöründe işini kaybetme korkusunun motivasyonel etkisi bulunmazken özel sektörde işini kaybetme korkusu çalışanları daha iyi performans gösterme konusunda güdülemektedir.
- Kamu sektöründe daha çok gruplara yönelik motivasyon uygulamaları varken özel sektörde bireysel motivasyon araçları daha yaygın tercih edilmektedir.
- Kamu sektöründe ödüllendirme mekanizmaları özel sektöre kıyasla daha yavaş çalışmaktadır. Özel sektör organizasyonları çalışanlarını daha sık ve daha hızlı ödüllendirmektedir.

## BULGULAR

Çalışmamızın bu bölümünde ise bir önceki bölümde sıralanmış olan hipotezlere ilişkin olarak bulgular sunulacaktır. İlk etapta herbir hipoteze ilişkin tartışmalar tek tek yapılacak olup bölüm sonunda ise bu tartışmalara ilişkin hipotezlerin desteklenip desteklenmediğini özetler mahiyette bir tablo sunulacaktır. Bu şekilde konunun kısa bir özeti yapılmış olacaktır.

**Hipotez 1:** Bu çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcılara kamu sektöründe kullanılan motivasyon araçları sayısının özel sektörle kıyaslandığındaki durumunu nasıl algıladıkları soruldu. Ankara ili içerisindeki organizasyonlardan seçilen katılımcıların büyük çoğunluğu hem özel sektör çalışanları hem de kamu sektörü çalışanları olarak kamu sektörünün özel sektörle kıyaslandığında sınırlı sayıda motivasyon aracı kullandığını düşünmektedir.



Katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerin sonuçlarına göre kamu sektörü başarı belgeleri ve çok sınırlı şekilde taltif imkanları ve araçları sunmaktadır. Buna karşın özel sektör, ekstra ödemelerden başlayan, ekstra izinlere, ödül tatillere, kurum gezilerine, ücret artışlarına ve hızlı yükselme imkanlarına varıncaya kadar bir dizi motivasyon aracı sunmaktadır. Bu da doğal olarak özel sektör çalışanlarının motivasyonlarını etkilemekte, sunulan bu motivasyon araçlarından faydalanmak için

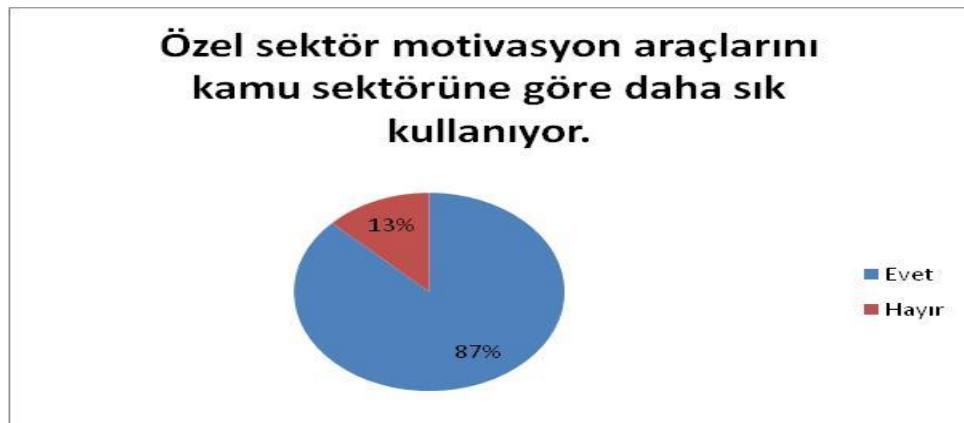


performansını arttırma, işini sahiplenme ve daha uyumlu bir takım oyuncusu olma yolunda içsel tutum geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu doğrultuda görüş beyan etmişlerdir. Katılımcılar ayrıca özel sektörle kıyaslandığında kamu sektörü yeterli motivasyon aracı sunamamaktadır görüşündedirler. Sunulan takdir ve başarı belgeleri kamu çalışanlarını motive etmekten oldukça uzak olarak değerlendirilmektedir. Kamu sektörü çalışanlarının hemen tamamı sembolik önemi olsa da bu tarz motivasyon araçlarının kendilerini motive etme konusunda yeterli olmadığını düşünmektedirler. Bir katılımcının “bir kâğıt parçasının bir yetişkini nasıl motive etmesi bekleniyor anlamıyorum” ifadesi bu durumu özetleyen bir bakış gibi görünmektedir. Taltiflerin de yeterli olmaması ve çok sınırlı olarak sunulması ve hangi işe taltif verileceğinin büyük oranda tepe yöneticilerinin inisiyatiflerine bağlı olması, bu motivasyon aracının da istenilen seviyede bir etki yapmasını güçleştirmektedir. Ayrıca zaman zaman personelin taltif aldığı ancak bunun nedenini bilmediği durumlarla da karşılaşmaktadır. Bir katılımcı “Birkaç ay önce banka hesabıma baktığımda ekstra bir farklılık gördüm. Nedenini araştırdığımda 2012 yılında yaptığımız bir etkinlik nedeni ile üst kademe yöneticilerin takdiriyle taltif ile ödüllendirildiğimi öğrendim. Açıkçası organize ettiğimiz etkinliğin ödüllendirmeyi gerektiren bir durum olduğunu bilmiyordum zira önceki yıllarda da bu tarz birçok etkinlik organize etmek durumunda kalmıştım ancak hiç taltif ile ödüllendirilmemiştir. Bu son taltif benim için tatlı bir sürpriz oldu. Ancak ifade etmeliyim ki bir sonraki etkinlik organizasyonunda benzer bir ödüllendirme olacağını düşünüyorum” ifadesiyle motivasyon ve ödüllendirme aracı olan taltif mekanizmasının özünde çok da sağlıklı işlemediğini gösteren bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

Kamu çalışanları arasında hangi işlemlerin taltif ile ödüllendirileceğine dair ortak bir bakış açısı bulunmamaktadır. Çoğunluk taltifin ‘kısmet işi’ olduğunu düşünmektedir. Kısmet ile kastedilen yapılan işi üst kademe yöneticilerden biri görmesi ve o anki pozitif ruh hali ile yapılan işin taltifi gerektirdiğini düşünmesi kastedilmektedir. Ancak birçok katılımcı bu konuda kamu sektöründe ciddi haksızlıklar yapıldığını, hak edenlerin değil tepe yönetime yakın olanların veya sesi daha çok çıkanların ödüllendirme konusunda tercih edildiğini düşünmektedir. Çok

doğal olarak da bu durum çalışanlar arasında ciddi rahatsızlıklara neden olmaktadır zira kamu çalışanları taltif konusunda kayırmacılık ve adaletsizlikler olduğunu düşünmektedir. Bazı katılımcılar ne kadar yüksek performans gösterirlerse gösterebilirler taltif ile ödüllendirileceklerini düşünmediklerini ifade etmektedirler. Bu tarz düşüncelerin kamu sektöründe personeli motive etmesi düşünülen ödüllendirme mekanizmaları istenilen sonucu vermediği gibi çalışanlar arasında ayrımcılık hissini kuvvetlendirmekte motive etmek yerine çalışanların motivasyonunu kırıcı hatta personel arasında huzursuzluk ve kıskançlık sebebi olabilecek etkiye sebep olabileceği söylenebilir. Bazı iş arkadaşlarının ödüllendirildiğini ve kendisinin ödüllendirilmediğini düşünen ve bunun performansla ilişkili olmadığını düşünen kamu çalışanları arasında kendisine adaletsizlik yapıldığını düşünenler tabiiyle işlerinde daha isteksiz olmakta ve ödüllendirilen arkadaşlarına karşı olumsuz tutum ve yaklaşımlara girebilmektedirler.

**Hipotez 2:** Katılımcılara, kamu sektöründe başvurulan motivasyon araçlarının kullanılma sıklığı ile özel sektörde kullanılan motivasyon araçlarının kullanılma sıklığı ile ilgili algılarını öğrenmeye yönelik “kamu sektörü özel sektöre kıyasla motivasyon araçlarını daha az kullanmaktadır” ifadesi konusunda ne düşündükleri soruldu. Böylece “Kamu sektörü özel sektöre kıyasla motivasyon araçlarını daha az kullanmaktadır” hipotezi test edilmeye çalışıldı. Bu çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu (katılımcılardan 21’i kamu sektörü çalışanı 20’si özel sektör çalışanı olmak üzere toplam 41 kişi) özel sektörün motivasyon araçlarını kamu sektörüne göre daha sık kullandığını düşünmektedirler.



Kamu sektörü çalışanları, kamu yöneticilerinin motivasyon araçları olarak nitelendirilebilecek mekanizmaları sistemli olarak değil gelişigüzel kullandıklarını düşünmektedirler. Kamu çalışanlarına göre kamu yöneticileri ödüllendirme ve motive etmeden çok cezalandırma ve korkutarak çalıştırma yolunu seçmektedirler. Bu bulgu oldukça dikkat çekicidir. Buna göre kamu yöneticileri sahip oldukları ödüllendirme gücünden daha çok cezalandırma gücünü kullanmaktadırlar. Ya da kamu çalışanları kendi yöneticilerini o şekilde algılamaktadırlar. Buna göre, kamu yöneticilerinin bu algıyı değiştirmeye yönelik çalışma yapması bir zorunluluktur. Çünkü çalışanlar üst kademe yöneticilerini ‘çekinilmesi gereken’ insanlar olarak görmektedir. Bu da insanları isteyerek kendi performanslarını yükseltmek yerine sadece korkuyu bertaraf edecek kadar performans göstermeye zorlamaktadır. Bu performans çoğu zaman ‘göstermelik’ ya da o anki duruma özgü olabilmektedir. Bu da işyerinde motivasyonu arttırmaya karşı ciddi bir tehdittir. Ankara ili kapsamında, kamu yöneticilerinin kamu çalışanlarının bu algısıyla mücadele etmesi algıyı cezadan ödüle doğru çevirmeye çalışması gerekir. Aksi halde motivasyon araçlarının kamu kurumlarında istenilen sonuca ulaştırması hayalci bir beklenti olarak kalacaktır.

Ankara ili evrenindeki özel sektör çalışanları özel sektörün ödüllendirme sıklığı konusunda kamu sektörü çalışanlarına göre daha iyimserdir. 24 özel sektör çalışanından 15’i özel sektörün kamu sektöründen daha sık motivasyona araçlarını kullandığını düşünmektedir.



Katılımcıların hemen hepsine göre özel sektörde kullanılan motivasyon mekanizmaları yöneticilerce olabildiğince adil dağıtılmaktadır. Yani çalışanlar işlerini iyi yaptıklarında ödül alacaklarını düşündüklerini her ne kadar zaman zaman bazı adaletsizlikler olsa da bunun sistemli bir adaletsizlik olmadığını düşünmektedirler. Her ne kadar özel sektör organizasyonların daha sık motivasyon araçlarına başvurduğu düşünülse de bazı katılımcılar motivasyonun araçlarının yine de yeterli seviyede olmadığını düşünmektedirler. Özel sektörde çalışan katılımcılardan 7'si özel sektör organizasyonlarının daha sık motive edici uygulamalar yapması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu oran özel sektör katılımcılarının yaklaşık yüzde otuzuna karşılık gelmektedir. Bu yönüyle bu oran küçümsenmemelidir. Bu nedenle Ankara ili için denilebilir ki her ne kadar özel sektör organizasyonları kamu sektöründeki kurumlara göre daha sık motivasyonel araçlar kullanıyor olsa da katılımcıların bir kısmı bunu da yeterli görmemekte özel sektör organizasyonlarının da kamu organizasyonları gibi gelişime ihtiyacı olduğunu dile getirmektedirler.

Kamu sektörü yöneticilerinin özel sektörde yöneticilerine kıyasla daha az motivasyon araçlarına başvurmalarının birçok sebebi olabilir. Kamu yöneticileri öncelikle çok da zengin sayılamayacak motivasyon seçeneklerine sahiptir. Bir kamu yöneticisi genellikle çalışanlarına takdirname verilmesini sağlayabilir, üstün başarılarında üstün başarı belgesi ve taltif verilmesi için girişimlerde bulunabilir. Çoğu zaman kamu yöneticileri bu ödüllerin verilmesine kendi başlarına karar verme durumunda değildirler. Kamu yöneticileri ödüllendirilmesini istedikleri personeli daha üst pozisyondaki karar vericilere bildirirler ve kararı onlar verirler. Bu nedenle bazı kamu yöneticileri ödüllendirme konusunda bireysel üstün performansları çok sık ödüllendirme yolunu tercih etmemektedirler. Ödüllendirmeyi ve bu doğrultuda da motivasyonu sık sık gerçekleştirememektedirler.

**Hipotez 3:** “Kamu hizmetleri ile ilgili mevzuat motivasyon konusunda kamu yöneticilerini kısıtlayan bir unsurdur” hipotezinin test edilmesi amacıyla soru yöneltilen kamu çalışanlarının hemen hepsi (kamu sektöründen katılan 23 kişiden 22'si) motivasyon araçlarını kullanma konusunda mevzuatın kamu yöneticilerinin özel sektördeki yöneticiler kadar hareket serbestisi olmadığını düşünmektedirler.



Katılımcılara göre kamu yöneticileri özellikle mevzuattan kaynaklanan sorunlardan dolayı kurumsal motivasyon araçlarını kullanmada sorunlar yaşamaktadır. Örneğin özel sektördeki gibi ekstra ücret ödeme, yüksek lisans eğitim ücreti, kar payları, ücretli tatil gibi uygulamaların kamu sektöründe de uygulanabilmesi kamu yönetiminin sınırlarını belirleyen mevzuat çerçevesinde mümkün görünmemektedir. Çakar ve diğerlerinin (2011) belirttiği üzere, ücret motivasyonda önemli araçlardan biridir. Hatta Kestane (2003), performansla dayalı ücretlendirmenin motivasyonda önemli olduğunu çalışmasında ortaya koymaktadır. Literatürde ücretin performansla dayalı olmasının motivasyon konusundaki katkıları dile getirilmektedir (Öztürk, 2000). Nitekim gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Bolat, 2012). Bir kamu yöneticisi mevzuatta belirtilen motivasyon mekanizmaları dışında özellikle maddi boyut içeren motivasyon araçlarını kullanma konusunda hareket serbestisine sahip değildir. Bu durum hesapverebilirlik kavramıyla yakından ilişkilidir. Bir kamu yöneticisi yaptıkları ve yapmadıklarıyla ilgili hesap verme durumundadır. Mevzuatın izin vermediği ya da açık olarak ya da zımnen izin vermediği araçların kullanılması hesap verebilirlik yönüyle sorunlara neden olacağından kamu yöneticileri rahatça kendi inisiyatiflerine göre motivasyon araçları kullanamamaktadır. Bu çok açık bir şekilde kamu yöneticilerini motivasyon araçlarını kullanma yönünde kısıtlayan önemli bir faktördür.

Çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcıların önemli bir kısmına göre kamu yöneticileri motivasyon araçlarını kullanma konusunda da inisiyatif alma

konusunda yeterince istekli görünmemektedir (Kamu sektöründe çalışan katılımcıların 13'ü. Bu rakam, katılımcıların yüzde ellisinden daha büyük bir orana işaret etmektedir). Yukarıda da belirtildiği gibi kamu yönetimi ilkelerini belirleyen mal ve hizmet üretiminin ve halka ulaştırılmasının sınırlarını belirleyen yasalar, yönetmelikler ve teamüllere göre zaten motivasyon için kullanılabilir araçlar oldukça sınırlı ve yetersiz görünmektedir. Bu yetersizliğin yanına bir de kamu yöneticilerinin inisiyatif sorunu eklenmektedir. Kamu yöneticileri personeli motive etme ve ödüllendirme konularında inisiyatif alma konusunda zaman zaman sorunlar yaşamamaktadır. Çok doğal olarak kamu çalışanları bu durumdan olumsuz etkilenmemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi olumlu davranışların ve yüksek performansların takdir edilmesi, ödüllendirilmesi, motivasyon ve söz konusu davranış ve performansların pekiştirilmesi ve teşvik edilmesi anlamında kritik derecede önemlidir. Bu nedenle de yöneticilerin bu tür davranışları sistematik ve düzenli olarak motive etmeleri, teşvik etmeleri gerekmektedir. Bu organizasyonel hedefler için son derece ehemmiyetli bir husustur. Ancak az önce de belirtildiği gibi, söz konusu inisiyatif alma konusunda kamu yöneticileri katılımcıların beklediği düzeyde inisiyatif almamakta ya da katılımcılarda böyle bir algı oluşmasını engelleyememektedirler. Kamu çalışanlarında böyle bir algının oluşmaya başlamış olması da kamu hizmetini daha etkin ve verimli yapmaya çalışan kamu organizasyonları için çok açık ve ciddiye alınması gereken bir engel olarak değerlendirilmelidir. Bu durum esasında şu konuyu da gündeme getirmektedir: Zaten mevzuat ve yasal konulardan dolayı çok rahat motivasyon araçlarına müracaat edemeyen kamu yöneticileri zamanla motivasyon araçları kullanma konusundaki esnekliklerini kaybedebilme durumunda kalmaktadırlar. Bu da tabiatıyla organizasyonların işleyişinde kritik öneme sahip yöneticilerin istenilen fonksiyonu yerine getirmesi zorlaştırmaktadır. Daha önce katılımcıların ifade ettiği gibi yöneticiler bu tarz yaklaşımlar nedeniyle “motive eden yöneticiler” değil “çekinilen kimseler” halini almışlardır. Bu durum kamu mal ve hizmet üretimi ve vatandaşa ulaştırılması konusunda önemli bir sorun olarak kamu yöneticilerinin karşısında durmaktadır. Kamu yöneticileri bu durumu düzeltmek için gayret sarfetmeli ve kamu çalışanları arasında yerleşen bu ve benzeri algıları kamu hizmetine katkı noktasında motivasyonu kolaylaştırıcı hale çevirmeye çalışmalıdır.

**Hipotez 4:** “Kamu sektöründe daha çok maddi olmayan motivasyon araçları kullanılırken, özel sektörde daha çok maddi motivasyon araçları kullanılmaktadır” hipotezini test etmek için sektörlerde kullanılan motivasyon araçları ile ilgili katılımcıların görüşleri sorulduğunda katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu (47 katılımcıdan 43’ü) kamu sektörünün maddi olmayan içsel denebilecek motivasyona ağırlık verdiğini belirtmişlerdir.



Buna karşılık özel sektörün daha çok maddi motivasyon araçları olarak nitelendirilebilecek maddi ödüller, kar payları gibi maddi araçları kullandıklarını belirtmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı (34 katılımcı) maddi ödüllerin maddi olmayan ödüllere göre çalışan personeli daha motive edici olduğunu belirtmektedir.



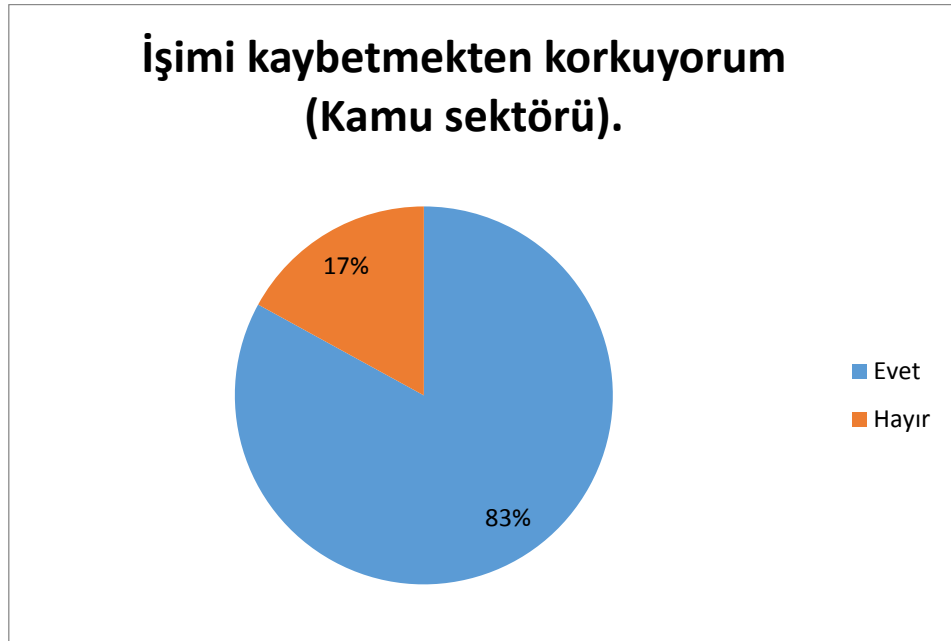
Bu bulgu çok önemli bir bulgudur zira Herzberg'e göre ücret ve maddi konular hijyen faktörlerdendir yani motive etmeyen ancak yokluğu ya da eksikliği halinde motivasyonun düşmesine neden olan konulardandır. Bu yönüyle bu bulgu Herzberg'in bu bulgusunu onaylamak yerine farklı bir durumu göstermektedir. Zaten literatürde de Herzberg'i eleştiren ve ücretin özellikle maddi olarak çok gelişmiş ülkelerden olmayan ülkelerde önemli bir motivasyon aracı olduğunu ileri süren görüşler bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Çakar ve diğerlerinin (2011) kamu ve özel sektör hastanelerinde çalışana yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada da ücretin önemli bir motivasyon aracı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın yaptığı görüşme sonuçlarına göre hem kamu çalışanları arasında hem de özel sektör çalışanları arasında maddi ödüller ve motivasyon araçları önemli bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Bu durumun sebepleri aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir.

Kamu sektörü vatandaşlardan toplanan vergileri kullanmaktadır. Yani kamu malını kullanmaktadır. Kamu mallarını ve kaynaklarının amaç dışı kullanımını engellemek adına karar vericiler maddi kaynakların kullanılmasını ve harcanmasını belli ve sıkı şartlara bağlamıştır. Bu yönüyle kamu çalışanları maddi harcamalarda ve maddi kaynakların kullanımında hareket serbestisi oldukça daraltılmış durumdadır. Bu nedenle de kamu çalışanlarının ödüllendirilmesinde ve motive edilmesi noktasında maddi ödüllere başvurulması belli şartların yerine getirilmesini ve karar verici pozisyonlarda olan bir dizi kamu yöneticisinin izin ve onayını gerektirmektedir. Bu nedenle de kamu sektörü maddi ödülleri kullanmakta özel sektöre göre çok rahat ve esnek değildir. Ancak özel sektörde durum farklıdır. Genellikle organizasyonun sorumlu yönetici ya da bizzat sahibi maddi ödülleri çok rahatlıkla ve çoğu zaman herhangi bir kısıtlamaya (kendi tercihleri hariç) maruz kalmadan belirleyebilmektedir. Mesela, bir özel sektör organizasyonunda bir bölümünde çalışmalarından son derece memnun olan ve hem onları ödüllendirmek hem de diğer çalışanları teşvik etmek için organizasyonun tepe yöneticisi, ilgili bölümü tüm çalışanları ile birlikte bir haftalık tatile gönderebilir. Hatta ödüllendirmeyi daha cazip hale getirmek isterse bir tatil beldesine gönderip tüm çalışanların ve ailelerinin masraflarının organizasyonca karşılanmasını sağlayabilir. Böyle bir ödül çalışanları daha sonraki çalışmalarında kuşkusuz daha fazla motive edecek ve kurumsal ve birimsel hedefleri gerçekleştirmek



için çalışanlar ekstra performans gösterebileceklerdir. Aynı zamanda iyi performans gösteren departmanların ödüllendirildiğini gören diğer departmanlar da motive olacak bir dahaki sefere ödüllendirilen olmak için artan bir performansla çalışmaya motive olacaklardır. Tabiatıyla bu da kurumun ve birimlerin katkılarını, etkililik ve verimliliklerini artıracak, kurumsal hedeflerin başarılması kolaylaşacak ve bu durumdan herkes karlı çıkacaktır. Aynı şekilde çalışanlarda iyi performanslarını, etkililik ve verimliliklerinin karşılığını almış olacak ve ideal bir organizasyon çalışma ortamı sağlanmış olacaktır.

**Hipotez 5:** Kamu sektöründe işini kaybetme korkusunun çalışanların performansını daha doğrusu motivasyonunu etkilemezken özel sektörde işini kaybetme korkusu çalışanları daha iyi performans gösterme konusunda güdüler hipotezini test etmek için hem özel sektör katılımcılarına hem de kamu sektöründe çalışan katılımcılara işlerini kaybetmekten korkup korkmadıkları sorulmuştur. İşini kaybetmekten korkanlara da bu duygunun onları daha iyi performans gösterme konusunda motive edip etmedikleri sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar hipotezi doğrular niteliktedir. Kamu sektöründe çalışan katılımcılardan yalnızca ikisi işini kaybetmekten korktuklarını ifade etmişlerdir. Aynı sektörden diğer katılımcılar ise işlerini kaybetme korkusu yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.



Bu oran çok yüksek görünmektedir zira neredeyse katılımcıların tamamına yakını kamu sektöründe işten atılma korkusunun yaşanmadığını göstermişlerdir. Bu nedenle de böyle bir duygunun işine daha sıkı sarılıp daha motive bir şekilde performansını yükseltme noktasında bir katkısının olmadığı söylenebilir. İşini kaybetme korkusu yaşadığını söyleyen iki katılımcı, işlerinde kaybetme korkusunun onları işine daha sıkı sarılmaya, amirlerinin gözünde işini iyi yapan çalışanlar olarak görünmek için motive olduklarını ifade etmişlerdir. Bu duruma bakınca denilebilir ki kamu sektörü çalışanları işini kaybetme korkusu duymamaktadırlar. Kamu sektörünün bir üyesi olmak belli prosedürler ve şekil şartları gerektirse de bir kez herhangi bir kamu organizasyonunun bir çalışanı haline geldiği zaman birey, artık işini kaybetmeyeceğini düşünmekte ve işini hayatın rutin bir ayrıntısı olarak görme eğilimi göstermektedir. Bu da tabiatıyla kamu çalışanının işini motive bir şekilde yapma konusunda yeterli bir güdü fonksiyonu görmemektedir. Bu duruma neden olan etmenlerden biri kamu sektöründe işten çıkarılmanın yani memuriyetten ya da meslekten çıkarılmanın çok katı sayılabilecek şartlara bağlanmış olmasındandır. Bir kamu çalışanı ancak ağır sayılabilecek fiilleri işlediğinde ve bu fiiller üstleri tarafından cezalandırılmaya karar verildiğinde ve daha önce benzer ya da değişen düzeylerde ceza almışlarsa meslekten ya da memuriyetten çıkarılma cezası ile yüz yüze kalabilmektedirler. Ancak bu durum memurlar arasında çok sık karşılaşılan bir durum değildir. Zaten meslekten ya da memuriyetten atılma cezalarını gerektiren suçlar karşısında idari makamların genellikle şahsın “ekmeğinden olmaması için [işini kaybetmemesi için]” suçları bir derece alt ceza nevine girecek şekilde değerlendirdikleri, daha alt seviyede ceza vermeyi tercih ettikleri bilinmektedir. Yine de idari disiplin soruşturması sonucunda işini kaybedenler olsa da bunların önemli bir kısmının soruşturma konusunda yeterli adli bilgi ve birikimi olmayan idari makamların soruşturma aşamasında yaptıkları yanlışlık ve eksiklikler nedeniyle adli makamların kararları ile işlerine döndükleri görülmektedir. Kısacası işini kaybetme korkusu kamu çalışanlarını işlerine daha sıkı sarılıp motive bir şekilde çalışmalarını sağlayacak kadar yaygın görülmemekte daha çok bireysel ve münferit bir durum olarak görülmektedir.

Ancak özel sektör çalışanları arasında durum farklı görünmektedir. Bu çalışmaya katılan özel sektör üyesi katılımcılardan on yedisi yani hemen hemen her dört katılımcıdan üçü işini kaybetme korkusunu az ya da çok sürekli içlerinde hissettiklerini ifade etmişlerdir.



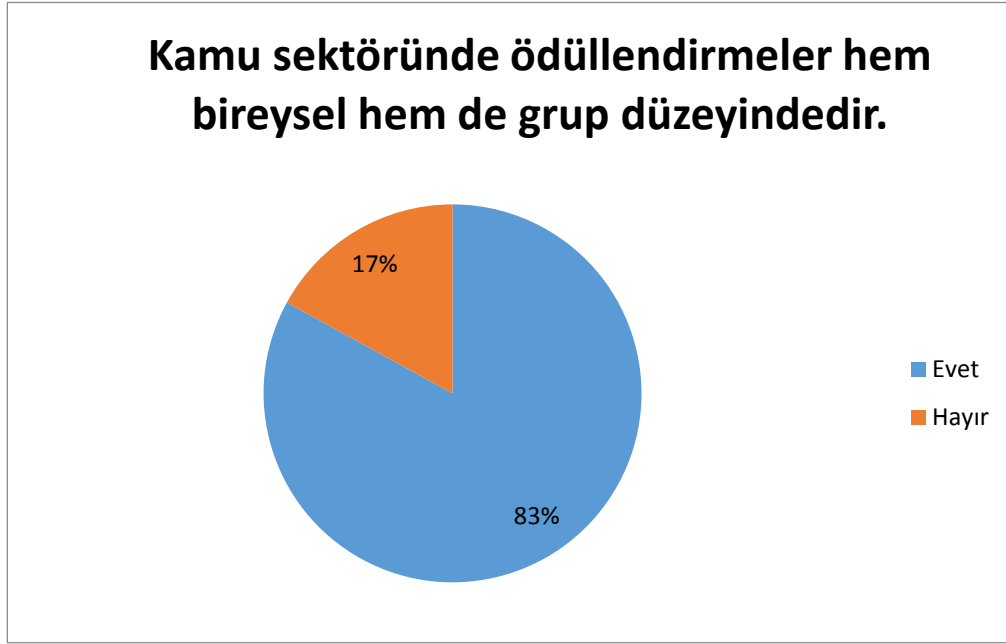
Katılımcılar arasında on yıldan daha uzun süre aynı özel sektör organizasyonunda çalışanlar bulunmaktadır. Onlar da benzer bir korkudan tamamen arınmış olmadıklarını, özel sektör olduğu için işini her an kaybedebileceklerini hissettiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu son derece çarpıcıdır. Özel sektörün dünyadaki ve ülkedeki ekonomik değişim ve dalgalanmalardan kamu sektörü organizasyonlarından daha fazla etkilendikleri bir gerçektir. Zaten kamu sektörü organizasyonlarının birçoğu zorunlu kamu hizmetlerini üretmek ve sunmak için kurulmuşlar ve işletilmektedirler. Bu da doğal olarak o organizasyonları bir nevi alternatifsiz ve her türlü şartta vazgeçilmez gibi bir algının oluşmasına neden olmaktadır. Özel sektör organizasyonları için durum biraz daha farklıdır. Özel sektör organizasyonları kar amacıyla kurulmuş organizasyonlardır. Ve genellikle kamu sektörü organizasyonlarının ürettiği mal ve hizmetler gibi alternatifsiz değildir. Rakipleri vardır ve çevredeki, ülkedeki ve küreselleşen dünyadaki ekonomik, demografik hatta siyasi olaylar ve değişimler organizasyonları derinden etkileyebilmekte bir kısım organizasyonları yok ederken yenilerinin kurulmasını, bir kısım organizasyonların da genişlemesini ve sınırlar aşan yapılanmaya gitmesi

sonucunu doğurabilmektedir. Özel sektör organizasyonları personel kısıtlamasına gidebilmekte, bazı yerlerdeki şubelerini ya da birimlerini farklı coğrafi bölgelere hatta ülkelere kaydırabilmektedir. Bu da çok doğal olarak özel sektör çalışanlarını tedirgin edebilmektedir. Ayrıca kamu sektöründeki işten çıkarılmaların zorluğu ve adli ve idari mekanizmalar özel sektörde o kadar katı ve yavaş ilerleyen bir süreç değildir. Özel sektör organizasyonları işten çıkarma, ücretsiz izne ayrıma gibi konularda kamu sektörüne göre çok daha esnek ve pratik yaptırımlara gidebilmektedir. Başka bir bakış açısı ile denebilir ki özel sektör organizasyonlarında çalışanlar işlerini ve pozisyonlarını kamu sektöründeki meslektaşlarına göre daha az garantide hissetmektedir. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasını ve performanslarını sürekli yüksek tutmamalarını gerektirmektedir.

Burada ayrıca belirtilmesi gereken bir diğer unsur da özel sektör organizasyonlarında çalışanlar arasındaki rekabettir. Özel sektör çalışanları arasında bir rekabet olduğunu söylemek mümkündür. Rekabet kamu sektöründe de fazlasıyla mevcuttur ancak özel sektörün işten çıkarma, belli bir pozisyona aynı işi yapanlar arasında seçim yapma, performanslarını beğenmedikleri ya da yeterli bulmadıkları çalışanları gözden çıkarabilmeleri gibi hususlar rekabetin özel sektörde çok daha acımasız ve hissedilen derecede olmasını sağlamaktadır. Rekabet kamu sektöründe de vardır ancak oradaki rekabet daha çok yükselme konusunda ve kısmen de tayin konularında olabilmektedir ki bunların işini kaybetme gibi yaşamsal önemde bir konu olmadığını söylemek mümkündür. Bütün bu sebeplerden dolayı özel sektörde işini kaybetme korkusuna yaygın olarak rastlamak mümkündür. İşini kaybetme, işten çıkarılma konusundaki çekinceler, özel sektör çalışanlarını daha fazla çalışmaya motive etmektedir. Çalışanlar, işinde vazgeçilmez bir çalışan olmaya ve üstlerinin ve karar vericilerinin gözüne girmeye çalışmaktadırlar. Kamu sektöründe ise benzer bir durum yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı pek mümkün görünmemektedir.

**Hipotez 6:** Test edilen bir diğer hipotez de “kamu sektöründe daha çok gruplara yönelik motivasyon uygulamaları varken özel sektörde bireysel motivasyon araçları daha yaygın tercih edilmektedir” ifadesidir. Kamu sektöründe ve özel sektör organizasyonlarında ödüllendirmelerin bireysel mi yoksa daha çok grupsal düzeyde

mi fiiliyata geçirildiğini test etmeye yönelik sorulara Ankara ili evreninde seçilen kamu sektörü çalışanlarının hemen hemen yarısı (on bir katılımcı) kamu sektöründe ödüllendirmelerin hem bireysel hem de grup düzeyinde cereyan ettiğini ifade etmişlerdir.



Katılımcıların diğer kısmı ise ödüllendirmelerde daha çok birimlerin ya da şubelerin dikkate alındığını asıl işi yapanlar kadar işin yapılmasında katkısı olamayanların da ödüllendirme sürecine dahil edildiklerini ifade etmişlerdir. Bu oran oldukça yüksek sayılabilecek bir orandır zira ödüllendirmenin hem bireysel hem de grup seviyesinde olabildiğini ifade eden diğer kısmı da bu gruba eklemek mümkündür. Böylece denilebilir ki kamu sektörü organizasyonlarında çalışanların ödüllendirilmesinin genelde grupları yani işin yapıldığı birimi, departmanı, ya da şubeyi dikkate aldıkları ifade edilebilir. Esasında bu çok da irrasyonel bir tutum olmayabilir zira kamudaki işlerin birçoğu hemen her çalışanın az ya da çok kendi görevi çerçevesinde katkı verdiği işleri içermektedir. Yani yapılan bir işi baştan sona tamamen her şeyiyle 2-3 kişinin yaptığı pek nadirdir. Asıl işi yapanlar söz konusu 2-3 kişi olsa da diğer şube ya da birim çalışanlarının az ya da çok değişen olanlarda işe katkı yaptıkları görülmektedir. Bu nedenden dolayı da ödüllendirmede bireyden çok grupların baz alındığı söylenebilir. Ancak durum her zaman böyle değildir. Bir katılımcının “başarı olduğunda o kurumdaki üstlerin hemen hepsi kendilerini o başarının bir parçasıymış

gibi göstermeye çalışmaktadırlar. Ancak başarısızlıklarda benzer bir eğilimin olmaması [başarısızlığın da başarı gibi paylaşılmaması] çalışanlar arasında huzursuzluklara ve dedikodulara neden olmakta ‘bizim başarımızdan başkaları nemalanıyor’ duygusu oluşturmaya neden olmaktadır” şeklinde ifade ettiği durum kamu sektöründe nadir görülen bir durum değildir. Bu tarz yaklaşımlar kamu bürokrasisi içinde sık karşılaşılan ve neredeyse artık kanıksanmış hale gelen ancak ödüllendirmenin mantığıyla pek de örtüşmeyen bir durumdur. Ayrıca kamu organizasyonlarındaki ödüllendirmelerde kamu kaynaklarının kullanıldığı düşünüldüğünde soruna bir de etik boyut eklenmektedir. Kamu kaynaklarının nasıl kullanılacağıyla ilgili mevzuata uygun bir durum bulunduğu –ki ödüllendirme konusu bu grupta değerlendirilebilir- kamu çalışanlarının bu durumu hukuka uygun şekilde kullanabildikleri görülmektedir. Ancak bu durum hukuki olsa da etik olarak sorunsuz bir durum gibi görünmemektedir.

Özel sektörde ise katılımcıların % 75’i (yirmi dört katılımcıdan on sekizi) ödüllendirmede genellikle başarının gerçek sahiplerinin ödüllendirildiğini ifade etmişlerdir.



Ortaya çıkan bir başarının örneğinin bir satış başarısının olayın doğrudan failleri olanların ödüllendirmesi ile sonuçlandırıldığı ifade edilmiştir. Bir başarının geniş grupların

ödüllendirilmesine neden olabildiği de ifade edilmiştir (özel sektörden katılan katılımcılardan beşi) ancak bu genellenebilir bir durum olmaktan ziyade daha az sayıda organizasyonca uygulanan bir durum olarak görünmektedir. Kamu sektörü organizasyonlarında ödüllendirmenin genişletilme eğilimine rağmen özel sektör organizasyonlarının ödüllendirmenin çerçevesini daha dar tutmalarının sebepleri arasında kullanılan kaynağın özel sektörde özel şahıslara ya da özel gruplara ait olmasıdır. Kaynaklar özel şahıs ya da gruplara ait olunca hesap verebilirlik noktasında daha açık ve pratik mekanizmalar kurulabilmekte bu da karar vericilerin hesap vermekte zorlanacakları durumlardan uzak duracak kararlara imza atmalarının sonucunu beraberinde getirmektedir.

Ödüllendirmede bizzat üstün performansın ve başarının sahiplerinin ödüllendirilmesi gerekmektedir zira ödüllendirilen ve teşvik edilen işin gerçek sahiplerinin dikkate alınması diğerlerine de benzer performansa ulaşmaları durumunda aynı şekilde ödüllendirilecekleri mesajını vermektedir. Ancak ödüllendirmenin çerçevesi geniş tutulunca çalışanlar arasında “başarıyı sahiplenen çok olur” düşüncesinin yayılmasına ve böylece ödüllendirmenin motive edici etkisinin azalmasına ya da ortadan kalkmasına neden olduğu görülmektedir.

**Hipotez 7:** Bu çalışmada test edilen hipotezlerden sonuncusu “Kamu sektöründe ödüllendirme mekanizmaları özel sektöre kıyasla daha yavaş çalışmaktadır. Özel sektör organizasyonları çalışanlarını daha sık ve daha hızlı ödüllendirmektedir” varsayımdır. Yapılan görüşmeler bu ifade konusunda kamu ve özel sektör çalışanları arasında görüş birliği (% 100) olduğunu ortaya koymaktadır. Hem kamu sektörü çalışanları hem de özel sektörde çalışma hayatına devam eden katılımcılar kamu sektörünün ödüllendirme konusunda yavaş hareket ettiğini, buna karşılık özel sektörün ödüllendirmede hızlı ve daha pratik uygulamalar içerisinde olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşmelere katılan katılımcılar, kamu sektöründeki bu yavaş ödüllendirmenin, ödüllendirilmeden olması beklenen motivasyon etkisini kırdığını ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile ödüllendirme üstün başarı gösteren personele daha sonraki çalışmalarını için teşvik ve motive edici olarak verilmektedir ancak kamu sektöründe bu ödüllendirme mekanizması çok yavaş çalıştığından

istenilen motive edici etki ortaya çıkmamaktadır. Bu konuda kamu sektörünün yapması gerekenler olduğu açıktır. Buna karşılık özel sektör ödüllendirme mekanizmalarını daha hızlı devreye sokmakta, üstün performansı daha çabuk ödüllendirerek hem istenilen davranışı pekiştirme noktasında hem de diğer çalışanlara verilen mesaj anlamında ödüllendirmenin ruhuna uygun bir hareket tarzı benimsenmiş olmaktadır.

Kamu sektöründeki bu yavaş ödüllendirmenin farklı sebepleri göze çarpmaktadır. Öncelikle kamu sektöründe üstün performansı ayırt etmek özel sektördeki kadar kolay ve açık olmayabilmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir özel sektör organizasyonu olarak herhangi bir satış mağazasında bir çalışanın kaç ürün satışı yaptığı ve organizasyona ne kadar katkı yaptığı kolayca ölçülebilirken aynı kolaylık kamu sektörü mal ve hizmet üretiminde mümkün olmayabilmektedir. Örneğin, şehrin büyük bir caddesinde on saat boyunca devriye gezen bir güvenlik ekibinin kamu organizasyonuna ve kamu yararına doğrudan yaptığı katkıyı rakamsal olarak ölçmek hiç de kolay görünmemektedir. Muhtemelen bir polis memuru bir yaya devriye hizmetinde bir bilgisayara şirketi çalışanına göre çok daha fazla efor sarf etmekte ve yorulmaktadır ancak başarısını ve performansını ölçme noktasındaki zorluklar kamu çalışanın ödüllendirilmesi noktasında zorluklara neden olmaktadır. Bu nedenle de kamu sektöründe hızlı ödüllendirme mekanizmasının kullanılması zorlaşmaktadır.

Kamu organizasyonlarındaki başarıları sahiplenenin çok olması da hızlı ödüllendirmeyi zorlaştıran bir unsur olarak değerlendirilebilir. Örneğin bir kamu organizasyonunda gerçekleştiren bir başarıda o işi yapanlarla birlikte işi yapan birimin diğer çalışanları, yöneticileri hatta zaman zaman diğer birimlerin üst kademe yöneticileri bile ödüllendirilecek grup içerisinde değerlendirilmektedir. Katılımcılardan birinin ifade ettiği gibi altı kişi tarafından bitirilen bir iş için yazılan ödüllendirme yazısında yirmi dört kişinin isminin yer alması ve bunların önemli bir kısmının bitirilen işin içeriğinden bihaber olması sorunun önemli bir örneğidir. Bu anlamda özel sektörde ödüller daha çok performansı gösteren bireye ya da gruba verilir. Ödüllendirme çemberi geniş tutularak minimum katkısı olana ya da hiç katkısı



olmayanların ödüllendirilerek ödüllendirme mekanizmasının yanlış kullanılması önlenmeye çalışılmaktadır.

Kamu sektöründe yöneticilerin, bütün personeli kapsayacak şekilde ödüllendirme yoluna gitmesi de bu anlamda ödüllendirme mekanizmasında sorunlara neden olmaktadır. Bazı kamu yöneticileri sadece üstün performans gösterenlerin değil bütün personelinin ödüllendirilmesi için çaba göstermektedir. Yani ortaya bir başarı çıktığı zaman mümkün olduğunca ödüllendirilecek isim listesini geniş tutarak diğer çalışanlarını da ödüllendirmeye çalışmaktadır. Ancak üst kademedeki karar vericiler de kalabalık listelerin olduğu grupları ödüllendirmede çok da istekli görünmemektedirler. Bu anlaşılabilir bir durumdur zira karar vericiler de daha önce alt kademelerde yöneticilik yaptıklarından ödüllendirme mekanizmasının nasıl çalıştığını bilmekte, şişirilen listelere ve kabarık ödüllendirme tekliflerine isteksizce yaklaşmaktadırlar. Bu da tabiatıyla ödüllendirme mekanizmasını kamu sektörü yönüyle problemlile hale getirmektedir.

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>DESTEKLENİP, DESTEKLENMEDİĞİ</b>
1. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda desteklenmiştir.
2. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda desteklenmiştir.
3. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda desteklenmiştir.
4. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda desteklenmiştir.
5. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda desteklenmiştir.
6. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda kısmen desteklenmiştir.
7. Hipotez	Bu hipotez araştırmamız sonucunda desteklenmiştir.

**Tablo 2.** Hipotez testlerinin sonuç özetleri.

Bu çalışma bulgularına göre, şu söylenebilir ki; Ankara ili kamu sektörü, motivasyona özel sektörün verdiği kadar önem vermediği değerlendirilmektedir. Her ne kadar her kademede çalışanlar hem kamu sektöründe hem de özel sektörde bu motivasyonun önemli bir konu olduğunun bilincinde görünmektedirler. Kamu ve özel sektör yöneticileri hem kamuda hem de özel sektörde motive edilmeyen çalışanların

performansının artmasını beklemenin çok gerçekçi olmadığını düşünmektedirler. Ancak uygulamaya gelince kamu sektörü yöneticilere motivasyon konusundaki düşüncelerini pratiğe dökmekte çok da istekli görünmemektedirler. Kamu sektörü yöneticileri her ne kadar zaman zaman motivasyon araçlarına başvursalar da çalışanları motive etme konusunda istikrarlı bir görüntü sergileyememektedirler.

## ÇIKARIMLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma bulgularına göre kamu yöneticileri özel sektör yöneticilerine göre daha az motivasyon araçlarına sahiptir denilebilir. Bu da kamu sektörü organizasyonlarının özel sektör organizasyonlarına karşı bir dezavantajı olarak değerlendirilebilir. Çünkü hem kamu organizasyonları hem de özel sektör organizasyonları aynı insan kaynağı havuzundan beslenmektedir. Başka bir tabirle, her iki sektörde aynı insan kaynakları havuzundan kendileri için kalifiye çalışan seçmeye çalışmaktadırlar. Ancak artık toplum içinde de kanıksanmaya başlayan görüşe göre özel sektörün teşvik ve motivasyon araçları kamu sektörüne göre daha cazip görünmektedir. Bu nedenle de günümüzde birçok yetişmiş ve eğitimini hem ülke içi hem de ülke dışı seçkin üniversitelerde yapmış insan kaynağı tercihini özel sektörden yana kullanmaktadır. Bu nedenle kamu organizasyonlarının cazibesinin artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda yeni motivasyon araçları kullanılmalı, kaliteli insan kaynağını cezp etmenin yolları aranmalıdır.

Bir başka dikkat çekici sonuca göre kamu sektörü özel sektöre kıyasla motivasyon araçlarını daha az kullanmaktadır. Kamu sektörü motivasyonel araçları kullanma noktasında özel sektöre kıyasla daha az istekli görünmektedir. Bu esasında şu anlama da gelmektedir: kamu sektörü elindeki motivasyonel araçları özel sektörden daha az kullanmaktadır. Bu bir önceki paragraftaki ifadeden daha büyük bir sorundur zira kamuda bu anlayışın hakim olması motivasyonel araçların nicelik olarak artmasında bile kamuda insan kaynaklarının daha fazla motive edilebileceği konusunda çok da sağlıklı ön veriler sunmamaktadır. Bu anlayışla mücadele etmek kamu sektörü organizasyonlarında motivasyonu arttırmak için kritik önemde olduğu gibi kaliteli insan kaynaklarının kamu sektörünü tercih etmesine de katkı sağlayabilir. Bu konuda bir öneri olarak şu söylenebilir: kamu yöneticileri mevzuatla kendilerine sağlanmış hakları ve yetkileri kullanmalı ve personelini ödüllendirmekten, motive etmekten çekinmemeli hatta bu konuda istekli hareket ettiğini personeline hissettirmelidir. Ancak burada vurgulanması gereken husus ödüllendirmeyi kişiye odaklı yapmak yani ödüllendirilmesi gerekenleri ödüllendirmektir. Daha çok insanı motive etmek için konu ile ilgisi olmayan şahıslarında işin içine karıştırılması ve emeği

geçenden daha fazla insanın ödüllendirilmesi, uzun vadede ödüllendirme ile hedeflenen motivasyona katkı yapmaktan ziyade motivasyonu kırıncı bir etki yapacaktır ki bu da halk arasındaki ifadeyle “kaş yapayım derken göz çıkarmak”tan farksız değildir.

Kamu hizmetleri ile ilgili mevzuatın motivasyon konusunda kamu yöneticilerini kısıtlayan bir unsur olduğu genellikle kabul edilen bir olgudur. Kamu çalışanları amirlerinin bu konuda ellerinin bağlı olduğunu düşünmekte, özel sektör organizasyonlarındaki karar vericiler kadar rahat ve esnek olamadıklarını düşünmektedirler. Kamu yöneticilerinin az öncede ifade edilen motivasyon araçlarını daha sık kullanmada inisiyatif eksikliği ya da isteksizlik olarak nitelendirilebilecek soruna muhatap oldukları gerçeğiyle birleşince esasında sorunun biraz daha komplike olduğu görülmektedir. Esasında kamu sektöründe motivasyon araçlarını sık sık kullanmanın kırtasiyecilik dışında bir zorluğu ve engeli görünmemektedir. Kamu sektöründeki bu sorunun çözümüne yönelik şu öneri sunulabilir: kamu yöneticileri, düşen biraz daha fazla inisiyatif almalı ve yönetim anlayışlarında cezalandırma eğiliminden ziyade ödüllendirme ağırlıklı bir anlayışı benimsemelidirler. Eğer kamu yöneticileri ödüllendirme ve dolayısıyla insan kaynağını motive etme eksenli hareket ederlerse engel gibi görünen mevzuat esasında yöneticilerin elini güçlendiren ve amaçlarına hizmet eden bir hal alacaktır. Bu konuda da yöneticilerin klasik yöneticilik bakış açısından ziyade motive eden, ödüllendiren, personelinin kaybetmeye değil kazanmaya, isteklendirmeye odaklanan çağdaş bakış açısıyla donanmasını gerektirmektedir denilebilir.

Kamu sektöründe özel sektörle kıyaslandığında maddi olmayan motivasyon araçlarının daha fazla kullanıldığı düşünülmektedir. Yaygın görünen anlayışa göre özel sektör organizasyonları maddi araçlara daha fazla bağımlıdır. Her ne kadar kamu sektöründe maddi olmayan motivasyon aracı olarak değerlendirilen takdirname, başarı belgesi gibi motivasyon araçları kullanılsa da bunların tam da istenildiği gibi kullanıldığı söylenemez. Bir katılımcının “kuruma büyük maddi kaybı olabilecek bir konuyu hallettim. Birkaç hafta sonra müdürün sekreteri beni aradı. Elinde bana verilmek için bir takdirname olduğunu söyledi. Gidip takdimamemi müdürün

sekreterinden aldım” ifadesi bu motivasyon araçlarının kamu sektöründe nasıl kullanıldığı konusunda bazı şok edici veriler içermektedir. Böyle bir içsel motivasyon aracının o çalışanı motive ettiği düşünülemez. Aksine o çalışan bu durumdan dolayı büyük hayal kırıklığı yaşayacaktır. Kamuda verilen ödüller ne yazık ki personeli onore edici, motivasyonunu artırıcı bir şekilde sunulmamaktadır. Bir katılımcı yıllardır yavaş yavaş yükselerek rütbe aldığını ama bir kez bile kendini iyi hissedecek tarzda onore edilmediğini, üstleri tarafından takdir edilip onurlandırılarak motive etmediğini ifade etmiştir. Hatta kendi mesleğiyle ilgili yurtdışında gördüğü bir rütbe törenine bütün terfi edenlerin ailelerinin çağrıldığı, özel tören yapıldığını ve terfi edenlerin aileleri ve çocukları huzurunda onurlandırdığını duyduğunu böyle bir şeyin kendi başına gelmesi halinde de işine daha sıkı bağlanacağından emin olduğunu ifade etmiştir. Bu katılımcının ifadesi sorunun esasında kamuda bu tür motivasyon araçlarının yokluğunu değil kamu yöneticilerinin motivasyon konusunda anlayış eksikliği ya da yetersizliği yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. Kamu yöneticileri insan kaynaklarını motive edici her türlü imkânı kullanmalı, mevzuatta belirtilen motivasyon araçlarını da motivasyonun ruhuna uygun olarak kullanmalıdır. Bu da çalışanları motive edebilecek her fırsatı değerlendirmekle gerçekleştirilebilir.

Yine bu çalışma bulgularına göre kamu sektöründe işini kaybetme korkusunun pek olmadığı, kamu çalışanlarının böyle bir endişeyi hemen hemen hiç taşımadıkları görülmektedir. İşten atılmayı gerektirecek ağır bir disiplin suçu işlemedikçe böyle bir sorunun olası olmadığı fikri yaygın olarak görülmektedir. Her ne kadar yasalarda yetersiz performansla ilgili kamu çalışanlarına yönelik uyarıcı nitelikte hükümler olsa bile bu yasaların uygulamada pek etkili olmadığı, kamuda yetersiz performanstan dolayı sıkıntı yaşayan personelle karşılaşmanın hemen hemen mümkün olmadığı söylenebilir. Zaman zaman medyaya da yer alan ve kamu hizmeti ile bağdaştırılması mümkün olmayan birçok olumsuz davranış, performans ve uygulamanın herhangi bir ceza almadığı hatta zaman zaman söz konusu kamu çalışanlarının işinde yükseldiğinin görüldüğü durumlar azımsanacak kadar münferit görünmemektedir. Halbuki özel sektör çalışanları kendilerini bu denli rahat hissetmemekte, performanslarını istenilen seviyede tutmazlarsa işlerini kaybedebileceklerini düşünmektedirler. Bu yönüyle kamu sektörü, çalışanlar için çok rahat çalışma ortamı sunmaktadır. Bir katılımcının

ifadesiyle kamu sektörü “miskinlik yapmak ve işten kaytarmak için özel sektörle kıyaslanamayacak kadar rahattır.” Yine kamu yöneticilerine bu konuda önemli görevler düşmektedir. Sorunun çözümüne katkı sağlayacak bir öneri olarak şu söylenebilir: kamu yöneticileri özellikle süreklilik arz eden yetersiz performansla mücadele etmeli, yüksek performansı mutlaka ödüllendirerek diğerlerinden ayırt etmelidir. Gayret gösteren ve istenileni yapan personelle yetersiz performans gösteren personele hem uygulamalarda, hem cezalarda hem de ödüllendirmelerde net bir şekilde yaklaşılmalı, çalışanlara verilmek istenen asıl mesaj verilmelidir. Kamu sektörünü işe bir kez girdikten sonra ne olursa olsun oradan emekli olunan bir yer halinden çıkarmak gerekir. Burada vurgulanmak istenen ceza odaklı bir yöneticilik değildir. Asıl maksat, yüksek performansla ve istekle çalışan personel ile yetersiz performans gösteren ve işten kaytarmaya çalışan personelin ayırt edilmesi ve her ikisi için de yasalarda belirtilen hareket tarzlarını benimsemekten çekinmemenin gerektiğidir.

Kamu sektöründe daha çok gruplara yönelik motivasyon uygulamalarının olması da bireysel özellik arz etmesi gereken motivasyon araçlarının etkisini kırmaktadır. Bireysellik derken sadece tek bir şahsın ödüllendirilmesi değil asıl başarıyı gösteren, işi yapan, takdir edilen davranışı gösterenlerin ödüllendirilmesidir. Şu an uygulamada olduğu gibi ilgili-ilgisiz birçok insanın ödüllendirildiği yaklaşım sorunludur. Kamu yöneticileri, işi yapanı ödüllendirmeli, teşvik etmeli ve böylece yüksek performansın ödüllendireceği mesajını diğer çalışanlara vermelidir. Hem kamu sektöründeki hem de özel sektördeki organizasyon yöneticileri kişilik farklılıklarının farkında olmalıdırlar. Örucü ve Kanbur (2008)'un ifade ettiği gibi, motivasyonda kişisel beklenti, ihtiyaç ve farklılıkların dikkate alınması kritik önemdedir. Bu nedenle de yöneticiler motivasyon araçlarının bireyler üzerinde yaptığı etkiyi ve organizasyona katkısını dikkatle gözlemlemeli ve motivasyon araçlarını dikkatli ve bireye göre uygulamaya koymalıdırlar. Aksi halde motivasyon araçlarından istenildiği oranda yararlanmak mümkün olmayabilir.

Kamu sektöründe ödüllendirme mekanizmaları özel sektöre kıyasla daha yavaş çalışmaktadır. Özel sektör organizasyonları çalışanlarını daha sık ve daha hızlı

ödüllendirmektedir. Kamuda bir başarının ödüllendirmesi zaman zaman aylar alırken hatta başarı birçok çalışan tarafından unutulmaya başlanmışken ödüllendirme olabilmektedir. Böyle bir ödüllendirme ne yazık ki olumlu davranışı kurumda pekiştirmek için istenilen etkiyi yapamayacaktır. Ödüllendirmenin hızlı olması gerekmektedir. Bu konuda kamunun bazı kırtasiyeciliğe girmesi mevzuat gereği olabilir. Ancak ödüllendirmede yukarıda da bahsedilen isteksizlik ve inisiyatif eksikliği belki de ödüllendirmenin önemini bilmeme asıl sorun gibi görünmektedir. Kamu yöneticileri ödüllendirmenin istenilen şekilde kullanılmasını istiyorlarsa ödüllendirme sürecini hızlandırmalı, olayın, başarının, performansın tabir yerinde ise ‘teri kurumadan’ karşılığını vermeli ve böylece çalışanlarını motive etmelidir. Bu aynı zamanda ödüllendirme için ayrılan kamu kaynaklarının etkin kullanılması sonucunu da doğuracak bir yaklaşım olacaktır.

## SONUÇ

Motivasyon insan kaynaklarını etkin kullanmada organizasyonların ve yöneticilerin elindeki en temel enstrümanlardan biridir. Personelini motive etmeyen organizasyonların, verimliliği sağlamada ve insan kaynağından optimum faydayı elde etme konusunda istediği hedeflere ulaşması pek mümkün görünmemektedir. Motive edilmiş bir iş gücü, motive edilmemiş aynı sayı ve nitelikteki personelden çok daha verimli ve etkin olacaktır. Bu nedenle de gerek kamu organizasyonları gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlar motivasyon konusuna özel önem vermektedirler. Zaten yapılan çalışmaların çokluğundan ve konu ile ilgili yöneticilere verilen sürekli eğitimlerden konunun öneminin bilim dünyası ve organizasyonlarca da çok iyi kavrandığı görünmektedir. Bu çalışma da değişik kamu ve özel sektör organizasyonlarında değişik kademedeki çalışanlarla yaptığı yüz yüze görüşmelerle bilimsel literatüre ve hem kamu sektöründeki hem de özel sektördeki karar vericilere motivasyon algısı ve uygulamaları konusunda katkı yapmayı hedeflemiştir. Kamu sektöründe çalışan kamu görevlileri ile özel sektörde çalışan personelin motivasyon bağlamında tartışıldığı bu çalışmaya göre kamu yöneticileri özel sektör yöneticilerine göre daha az motivasyon araçlarına sahip görünmektedir. Örneğin, kamu sektöründe performansa göre ücretlendirme mümkün görünmemektedir. Halbuki performansa göre ücretlendirme motivasyonda ve performansın yükseltilmesinde önemlidir (Kestane, 2003) ve birçok özel sektör organizasyonunda kullanılmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmenin kamu sektöründe çok kısıtlı olarak kullanılmakla birlikte yeterli olduğunu söylemek zordur (Eraslan ve Tozlu, 2011). Motivasyonu bu denli önem verildiği yirmi birinci yüzyılda bu, kamu organizasyonlarının özel sektörün gerisinde kalmasına neden olabilecek veriler içermektedir. Kamu sektörünün yeni motivasyon araçları bulması ve bunları çekinmeden ve sıklıkla uygulaması gerekli görünmektedir.

Benzer bir şekilde kamu sektörü motivasyon araçlarını daha az kullanmaktadır. İşin daha da ilginç ve dikkat çekici yanı bunun kamu sektöründe motivasyon araçlarını kullanmadaki isteksizlikle bağlantılı olmasıdır. Esasında bu isteksizlikle çok kolay mücadele edilebilir görünmektedir. Ancak mevcut haliyle kamu sektörü özel sektörün



gerisindedir. Bunun sebeplerinden biri yasal kısıtlamalar olabilir. Aynı zamanda kamu sektöründe daha çok maddi olmayan motivasyon araçlarının kullanılması ve bunların bazı personelce çok da ciddiye alınmadığının düşünülmesi bu tür motivasyon araçlarına daha az başvurulmasına neden olabilir. Bu bağlamda kamu sektörünün maddi olmayan kadar maddi motivasyon araçlarına başvurusu yerinde olacaktır. Ayrıca etkin iletişim, takdir etme, kararlara katılma, kişiliğe saygı gibi motivasyon araçlarının uygulanması çok fazla külfet getirmediğinden kamu organizasyonlarında daha yaygın olarak kullanılabilir. Kamu yöneticileri bu araçları motive etmek için sistematik bir şekilde kullanmalıdırlar. Aynı zamanda kamudaki ödüllendirmenin yavaşlığı ve bürokratik sürecin uzun sürmesi de kamu sektörü organizasyonlarında çalışanların motivasyon algıları üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır.

Kamu sektöründe çalışanlar işleri ile ilgili fazla kaygı duymamaktadırlar. İşini kaybetme korkusu yaşamamakta, aynı işi uzun yıllardır yaptıklarından işe karşı ortalama performans üretecek bir yaklaşım sergilemektedirler. Halbuki özel sektör çalışanları işlerini iyi yapmazlarsa işlerini kaybetme ve işten çıkarılma korkusu yaşadıklarından performanslarını daha yukarı çekme konusunda kendilerini motive edip daha motive çalışabilmektedirler.

Bütün bu ulaşılan sonuçlar göstermektedir ki kamu sektörü özel sektörle kıyaslandığında çalışanlarını motive etme, kullanılan motivasyon araçlarının çeşitliliği, kullanma sıklığı, kullanma hızı ve isteği gibi konularda özel sektörün oldukça gerisindedir. Çakar ve diğerlerinin (2011) araştırma sonuçlarında kamu sektöründe motivasyon düzeyi düşük çıktığı gibi bu çalışmada da kamu sektörü motivasyon konusunda yeni bir bakışa ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar kamu yöneticileri konunun önemini biliyor gözükseler de bu durum uygulamaya yansımamış gibi görünmektedir. Kamu sektörünün bu durumla mücadele etmesi zorunluluktur çünkü kalifiye insan kaynağı kamuya karşı özel sektörü tercih etmektedir. Bu durum da tabiatıyla kamu hizmetine ve kamu organizasyonlarının performansına olumsuz yansımaktadır.

Kurumların motivasyona verdikleri önem konusunda çalışanların bu araştıma sonuçlarıyla ortaya konan algıları kurumdan ayrılmalarına da sebebiyet verebilir. Kuruma bağlılık, işten ayrılmayı zorlaştıran bir unsurdur (Çakar ve Ceylan, 2005). Çalışan personelin kuruma bağlılığı arttıkça kurumu terk etmeme olasılığı yükselmektedir. Bu açıdan akılınca, işe bağlılığı azalan kaliteli personelin kendine daha cazip ortamlar sunan diğer kurumlara geçmesi mümkündür. Bu durum kamu sektörü kurumları için motivasyon konusu kapsamında ayrıca değerlendirilmesi gereken bir tehlike olarak görünmektedir.

Kamu sektörü yöneticileri motivasyon konusuna geniş perspektiften bakmalıdırlar çünkü Koçel (1998)'in de belirttiği gibi çalışanların kurum içerisinde motivasyonlarının yükseltilebilmesi onlara sunulan ekonomik, sosyal ve psikolojik ortamla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle hem kamu sektöründe hem de özel sektörde motivasyon konusunda sağlıklı adımlar atabilmek için geniş perspektiften yaklaşılmalıdır.

Bunların yanında belirtilmesi gereken bir nokta daha bulunmaktadır. Kırım (2009)'ın belirttiği üzere, kurumlar önceden belirledikleri hedefe hiçbir şey değiştirmeden ulaşmaya çalışırlarsa başarısız olmaları muhtemeldir. Bu nedenle kurumlar motivasyon konusunda da esnek olmalı, yeniliklere ve sürprizlere olanak tanıyan bir motivasyon anlayışı uygulamaya çalışmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ.; Çelik, Y. ve Bükükkayıkçı, H., (2005), Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), ss. 326-350.
- Alderfer, C. P., (1972), *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press.
- Argüden, Y., (2004), *Geleceği Şekillendirmek*, Ankara: Rota Yayınları.
- Ateş, H.; Yıldız, B. ve Yıldız, H., (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi: Ampirik bir araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), ss. 147-162.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Bolat, G., (2012), *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı.
- Böke, K., (2009a), Örnekleme, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Editör: Kaan Böke), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Böke, K., (2009b), Sosyal bilimlerde araştırma, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (Editör: Kaan Böke), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Can, H.; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakal, Ö.; Ünsar, S. ve Oğuzhan, A., (2011), Özel ve kamu hastane yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), ss. 157-174.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A., (2005), İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), ss. 52-66.
- Demir, İ., (2009), Bilimsel araştırmada etik. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Editör: Kaan Böke), İstanbul: Alfa Yayınları.

- Demir, O. Ö., (2009), Nitel araştırma yöntemleri. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Editör: Kaan Böke), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eraslan, M. T. ve Tozlu, A., (2011), Kamu yönetiminde performansa dayalı ücret sistemi, *Sayıştay Dergisi*, (81), ss. 33-61.
- Erdem, A. R., (1998), Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), ss. 51-57.
- Eren, E., (1989), *Yönetim Psikolojisi* (3. Baskı), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eroğlu, F., (1996), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkcı, İ., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Göksu, T., (2002), Maslow'un ihtiyaçlar (güdüler) piramidi ve polisin yabancılaşma olgusu, *Polis Bilimleri Dergisi*, 4(3-4), ss. 27-48.
- Herzberg, F., (1974), *Work and Nature of Man*, London: Crosby Lockwood.
- Kaplan, M., (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Kestane, D., (2003), Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, (142), ss. 126-142.
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M., (2009), Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), ss. 75-94.
- Kılıç, R. ve Keklik, B., (2012), Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesi ve motivasyona etkisi üzerine bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(2), ss. 147-160.
- Kırım, A., (2009), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (8. Baskı), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Lapa, T. Y.; Ağyar, E. ve Bahadır, B., (2012), Yaşam tatmini, serbest zaman motivasyonu, serbest zaman katılımı: Beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine bir inceleme (Kayseri ili örneği), *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2) ss. 53-59.
- Maslow, A., (1987), *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row Publishing.

- McClelland, D. C., (1970), Two faces of power, *Journal of International Affairs*, 24(1), ss. 29-47.
- McClelland, D. C., (1976), *The Achieving Society*, New York: Irvington Publishers.
- Obuz, Y., (2011), *Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü: Perakendecilik Sektöründe Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ölçer, F., (2005), Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25, Temmuz – Aralık), ss. 1-26.
- Örücü, E. ve Kanbur, A., (2008), Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), ss. 85-97.
- Öztekin, A., (2010), *Yönetim Bilimi* (4. Baskı), Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Öztürk, N. K., (2000), Kamu kesimi ücret sistemleri ve Türkiye’de durum, *Türk İdare Dergisi*, (428), ss. XX.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H., (2003), Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), ss.57-67.
- Özdevecioğlu, M., (2002), Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19, Temmuz-Aralık), ss. 115-134.
- Özdevecioğlu, M.; Bulut, E. A.; Tekçe, E. A.; Çirli, Y.; Gemici, T.; Tozal, M. ve Doğan, Y., (2003), Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), ss.125-138.
- Pekel, H. N., (2001), *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Porter, L. W. ve Lawler, E. E., (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Richard D. Irwin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein, E. H., (2004), *Organizational Culture and Leadership* (3. Baskı), San Francisco: Jossey-Bass.
- Semerci, A. S., (2005), *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Şahin, A., (2004), Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), ss. 523-547.
- Şenel, B.; Şenel, M. ve Gümüştekin, G. E., (2012), Banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerine karşılaştırmalı bir çalışma, *Akademik Bakış Dergisi*, 32(Eylül-Ekim), ss. 1-17.
- Şimşek, M. Ş., (2010), *Yönetim ve Organizasyon* (Yenilenmiş 12. Basım), Konya: Eğitim Akademi.
- Teke, A., (2013), Yöneticilik ve motivasyon, <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Eylül 2013).
- Tortop, N.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, M. A., (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuna, M. ve Türk, S., (2006), Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), ss. 619-632.
- Tümgan, C., (2007), Kamu örgütlerinde motivasyon ve tatmin. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Vroom, V. H., (1995), *Work and Motivation*, San Francisco: Jossey Bass.
- Yumuşak, S., (2008), İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), ss. 241-251.

Yükçü, S. ve Atağan, G., (2009), Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), ss.1-14.

Yüksel, Ö., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.