

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ:
BAĞCILAR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Merve SAYDAM

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL - 2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Merve SAYDAM

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini: Bağcılar Belediyesi Örneği

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme Anabilim Dalı

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 04.02.2016

SAYFA SAYISI : 103

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

DİZİN TERİMLERİ : Motivasyon, İş Tatmini, Memurlar, Taşeron Çalışanlar

TÜRKÇE ÖZET : Bağcılar Belediyesi'nde çalışan taşeron-işçi ve memurların motivasyonunu etkileyen faktörler, motivasyon düzeylerinin farklılığının belirlenmesi amacıyla çalışanlar üzerine 37 soruluk anket uygulaması yapılmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne

Merve SAYDAM

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ:
BAĞCILAR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Merve SAYDAM

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İSTANBUL - 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Merve SAYDAM

.../.../2016

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Merve SAYDAM'ın, Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini: Bağcılar Belediyesi Örneği adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN
(Danışman)

Üye _____
Doç. Dr. Mustafa BÜTE

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışma hayatı oldukça karmaşık ve değişken bir yapıya sahiptir. Gündelik yaşantımızın büyük bir kısmını bu karmaşık yapı içerisinde geçirmekteyiz. Kişiler iş yaşamının bu karmaşık yapısında her geçen gün değişik problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu yaşanan problemler kişinin hem iş yaşamını hem de gündelik hayatını etkilemektedir. İşte bu yüzden çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak, çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurları bilmek önemlidir.

Bu araştırmadaki amaç, Belediye çalışanlarının demografik özelliklerine göre motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi ve kurumda benzer görevlerde çalışan kadrolu- taşeron çalışanların motivasyonları üzerindeki etkinin araştırılmasıdır. Bunun için de çalışmanın kuramsal kısmında motivasyon ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Uygulama kısmı ise Bağcılar Belediyesi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan personel üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, memur ve taşeron çalışanların motivasyon algısı alt boyutlarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Taşeron çalışanların kadrolu çalışanlara göre manevi yönden daha yüksek düzeyde motive olabildikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, İş Tatmini.

ABSTRACT

Working life has highly complex and changable construction. We hold large part of our daily lives in this complexity. Every single day, people are faced with various problems in this complex bussiness life. All these problems effect people's both bussiness life and social life. Thet's why, it's important to keep employees motivation high and to know the factors that effect the motivation of employees.

The purpose of this research, to determine impression of municipal employee's level of motivation according to demographic characteristics and also to establish the effect on motivation of staff-subcontractor employees working on similar tasks in municipality. For this, in the theoretical part of the work, there is literature research about motivation. The application part is made on staffs who are working in various units of Bağcılar Municipality.

When we consider the results of this research, there is a different motivation perception between staff and subcontractor employees. It is obvious that subcontractor employees have higher level of motivation rather than permanent staff.

Key Words: Motivation, Motivation Tools, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON	3
1.1. MOTİVASYON KAVRAMI	3
1.1.1. Motivasyonun Tanımı	4
1.1.2. Motivasyonun Önemi	6
1.1.3. Motivasyon Süreci	8
1.2. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ	9
1.2.1. İç GÜdüler	10
1.2.2. Fizyolojik Motivasyon	10
1.2.3. Sosyal Motivasyon	10
1.2.4. Psikolojik Motivasyon	11
1.3. MOTİVASYON TEORİLERİ	11
1.3.1. Kapsam Teorileri	12
1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi	12
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	14
1.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	15
1.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	16
1.3.2. Süreç Teorileri	17
1.3.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı	17
1.3.2.2. Bekleyiş Teorileri	17
1.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	18
1.3.2.2.2. Porter ve Lawler Modeli	19
1.3.2.2. Eşitlik Teorisi	20
1.3.2.2. Amaç Teorisi	21

1.4. MOTİVASYON ARAÇLARI	21
1.4.1. Maddi Motivasyon Araçları	21
1.4.1.1. Ücret	21
1.4.1.2. Ödüllendirme	22
1.4.1.3. İş Güvencesi	23
1.4.1.4. Performans İçin Ödeme	24
1.4.1.5. İkramiye	24
1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	24
1.4.2.1. Sosyal Etkinlikler	25
1.4.2.2. Tebrik ve Takdir	25
1.4.2.3. Çalışmada Bağımsızlık	26
1.4.2.4. Sosyal Katılma	27
1.4.2.5. Değer ve Statü	28
1.4.2.6. Çalışma Arkadaşları	28
1.4.2.7. Psikolojik Güvence	29
1.4.2.8. Öneri Sistemi	29
1.4.2.9. Özel Yaşama Saygı	30
1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	31
1.4.3.1. Amaç Birliğı	31
1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	31
1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme	32
1.4.3.4. Kararlara Katılma	33
1.4.3.5. İletişim	34
1.4.3.6. Fiziksel Çalışma Koşulları	35
1.4.3.7. İş Rotasyonu	36
1.4.3.8. İş Genişletme	36
1.4.3.9. İş Zenginleştirme	37
1.4.3.10. Ekip Çalışması	38
1.4.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	39
1.4.3.12. İş Özellikleri Modeli	40
İKİNCİ BÖLÜM : İŞ TATMİNİ	42
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI	42
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	45
2.3. İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	47
2.3.1. Yaş	47

2.3.2. Cinsiyet	47
2.3.3. Medeni Durum	48
2.3.4. Eğitim Düzeyi	49
2.3.5. Kıdem	50
2.3.6. Hiyerarşik Düzey	51
2.3.7. İşin Algılanması	51
2.3.8. Kişilik	52
2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	52
2.4.1. İşgücü Devri	52
2.4.2. Devamsızlık	55
2.4.3. İş Performansının Düşmesi	56
2.4.4. Yabancılaşma	58
2.4.5. Stres	59
2.4.6. Yaşam Tatminine Etkisi	59
2.4.7. Saldırganlık	60
2.4.8. Örgütsel Bağlılıkta Azalma	61
2.5. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	61
2.5.1. İş Tatmini ve Motivasyon Sağlanmasında Yönetici ve Liderin Önemi ...	63
2.5.2. İş Tatmini ve Motivasyon Sağlanmasında Güç Kavramının Önemi	65
2.5.3. İş Tatmini ve Motivasyonun Sağlanmasının Yararları	66
2.5.3.1. İş Tatmini ve Motivasyonun Sağlanmasının Çalışan Açısından Yararları	66
2.5.3.2. İş Tatmini ve Motivasyonun Sağlanmasının Örgüt Açısından Yararları	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON	69
3.1. KAMU YÖNETİMİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	69
3.1.2. Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini	70
3.1.3. Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini Alanında Yapılan Örnek Alan Çalışmaları	72
3.1.4. Kamu Kurumları ve Özel Sektör Arasındaki Farklar	73
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: UYGULAMA	75
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	75
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	75
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	76
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ	76

4.5. VERİLERİN ANALİZİ	77
4.6. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI	77
4.6.1. Demografik Özelliklerin İncelenmesi	77
4.6.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	79
4.6.3. Araştırmanın Normallik Analizi	83
4.6.4. Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Belirlenmesi	83
4.6.5. Boyutlar Arasındaki İlişkinin Tespit Edilmesi	89
4.6.6. Boyutlar Arasındaki İlişkinin Modellenmesi	90
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	97
EKLER	A-1

KISALTMALAR LİSTESİ

DMK	:	DEVLET MEMURLARI KANUNU
AGE	:	ADI GEÇEN ESER
VD	:	VE DİĞERLERİ
V.S.	:	VESAİRE
KMO	:	KAİSER – MEYER – OLKİN

TABLÖLER LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Betimleyici İstatistikler	77
Tablo-2 Maddi Motivasyon Araçları Faktör Yapısı(1)	79
Tablo-3 Manevi Motivasyon Araçları Faktör Yapısı(2)	80
Tablo-4 Adaletli Yaklaşım Faktör Yapısı(3)	82
Tablo-5 Cinsiyet	83
Tablo-6 Medeni Hal	84
Tablo-7 Yaş	85
Tablo-8 Eğitim	86
Tablo-9 Kadro Durumu	87
Tablo-10 Kıdem Durumu	88
Tablo-11 Boyutlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi	89
Tablo-12 Boyutlar arasındaki ilişkinin modellenmesi	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1	Güdülenme Sürecinin Oluşumundaki Aşamalar	8
Şekil 2	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
Şekil 3	Yönetim Uygulamalarının Çalışanların Tatmini, Müşteri Tatmini, Uzun Vadeli Karlılık Ve Gelişimle Bağlantılandırıldığı İlişkilerin Zinciri	47
Şekil 4	Hulin ve Arkadaşları Tarafından Öne Sürülen İşgücü Devri Modeli	54
Şekil 5	Çalışan Tatmini – İş Performansı İlişkisi.....	57
Şekil 6	Performans- Tatmin- Çaba Döngüsü.....	58

EKLER LİSTESİ

EK-A NORMALLİK ANALİZİ SONUÇLARI

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN' a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tez savunma jürimde olup beni sabırla dinleyen ve tezin son halini almasına katkıda bulunan Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ ve Doç. Dr. Mustafa BÜTE'ye teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Ayrıca araştırmamın yapılması için verdiği yardım ve katkıdan ötürü hayat arkadaşım Muhammet SAYDAM' a da teşekkür ediyorum.

Son olarak çalışmamın yürütülmesi esnasında destek ve sabırlarını esirgemeyen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Kurumlar günümüzde çalışanların verimli ve mutlu olmaları için çalışmalar yapmaktadırlar. Bir çalışanın nasıl mutlu olabileceği, maddi araçların çalışanın mutluluğu için yeterli olup olmadığı günümüzde çok sık karşılaşılan sorular olmaktadır. Artık kurumlar çalışanlarını sadece ücret vererek motive edemeyeceklerini anlamışlardır.

Motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlar üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların fazla olmasının nedeni ise bu iki kavramın çalışanın ruh haline, performansına, örgütsel bağlılığına, yaşam tatminine, stres durumuna, kurumun havasına, iletişim gibi sıralayabileceğimiz birçok kavrama etki etmesidir.

Çalışma hayatı, ekonomik boyutunun yanında sosyalleşme adına da önemli bir alandır. Kişiyi toplumla bütünleştiren ve merkezi konumda olan yaşam alanıdır. Çalışanlar için çalıştığı kurumun ve yaptığı işin anlamının olması, hem kurum açısından hem de kişilerin psikolojik durumları açısından faydalı olmaktadır. Motivasyon ve iş tatmini kavramları belki de kurumda bulunan gizli dehaların ortaya çıkması adına da önemli kavramlardır. Bir kurumun başarısının insandan geçtiğini unutmamalıyız. Öyleyse kurum için bu kadar önemli olan, çalışanlar için ise büyük anlamı olan motivasyon ve iş tatmini kavramlarının büyük ölçüde önemli olduğunu söylemek çok yerinde olur.

Özel sektörde faaliyet gösteren kurumlar motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlara kamu sektörüne göre daha çok önem vermektedirler. Bu alanda çalışmalarını yaygınlaştırmakta ve üzerinde durmaktadırlar. Ancak kamu kurumlarına baktığımızda bu kavramların yeterince oturmadığını ve öneminin kavranmadığını görebiliriz. Kamu kurumlarında klasik yönetim anlayışının kişiyi makine gibi gören ve onun ruh halini çok da önemsemeyen anlayışının izlerini günümüzde de görmekteyiz. Kamu yöneticileri, çalışanlara baskı yoluyla işleri yaptırmayı seçmekte, çalışanları anlamaya çalışmamakta ve özendirme araçlarını kullanmakta yetersiz kalmaktadır.

Kamu kurumları özendirme araçları kullanımı konusunda özel sektör kadar geniş bir yelpazeye sahip değildir. Ayrıca kamu kurumlarında işler kadrolu ve taşeron olarak birbirinden farklı kadroda çalışanlar tarafından yürütülmektedir.

Yapılan işlerin benzer olması fakat çalışma şartlarının farklı olması çalışanların işe karşı tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu durum kamu yöneticisi açısından da zor bir durumdur. Her iki çalışan grubunu etkileyen özendirme araçlarını bilmeli ve buna göre kullanmalıdır.

Her çalışan çeşitli güdülerin etkisiyle hareket etmektedir. Bunun için çalışanların motivasyonunu arttıran veya azaltan nedenler farklı olabilmektedir. Önemli olan bunları tespit etmek ve motivasyonu arttırmak için uygun olan yöntemi kullanmaktır. Özellikle, halka hizmet edilen kurumlarda yöneticiler çalışanlarını anlamalı ve davranışlarını çalışanlarının beklentileri doğrultusunda yönlendirmelidir. Hizmetin olduğu yerde çalışanın mutlu olması, en iyi hizmetin sunulması demektir. Kamu kurumu çalışanlarının insanlarla sürekli iç içe olması, sürekli güler yüzlü davranmayı zorunlu hale getirmektedir. Kendi mutlu olmayan bir çalışanın karşısındakine güler yüz göstermesini bekleyemeyiz. Bunun için çalışanın motivasyonu sürekli yüksek tutulmalıdır.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen kavramların öneminin irdelenmesi amacıyla kaynak taraması yapılmıştır. Bu bağlamda üç bölümden oluşan bir çalışma hazırlanmıştır. Birinci bölümde; motivasyon tanımı, çeşitleri, önemi, süreci, motivasyon konusunda ileri sürülmüş kurumlar ve motivasyonu özendirici araçlarla ilgili çalışma yapılmıştır.

İkinci bölümde; kişilerin motivasyon durumunun sonucu olarak ortaya çıkan işe karşı tutumlarını etkileyen önemli bir kavram olan iş tatminine değinilmiş ve iş tatmininin önemi vurgulanmaya çalışılmış, iş tatminini belirleyen faktörler, iş tatminsizliğinin sonuçları, iş tatmini ve motivasyon kavramları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü bölümünde; kamu yönetiminin genel özellikleri, kamu kurumlarında motivasyon ve iş tatmini, bu alanda yapılan örnek çalışmalar, kamu ve özel sektör arasındaki farklardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; memur ve taşeron çalışanların motivasyon düzeylerindeki farklılığı ve düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla anket çalışması yapılmıştır. Ankette “Beşli Likert Ölçeği” kullanılmıştır. Uygulama Bağcılar Belediyesi çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmada Belediye seçilmesinin sebebi, farklı kadroda çalışanları barındırması ve yerel yönetim olması sebebiyle vatandaş memnuniyetine önem verilmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI

İnsanlar yaptıkları işten ve iş ortamından memnun oldukları sürece verimli çalışırlar. İş’ de ekonomik tatminin gerekli olduğu bilinse de yeterli olduğunu iddia edemeyiz. Bunun içinde insanları çalışmaya sevk etmenin yani güdülemenin yolları araştırılmıştır.¹

Klasik yönetimde insan ekonomik bir varlık olarak görülmekteydi. Ekonomik araçların örgütün elinde olmasıyla çalışanların dışarıdan güdülenen pasif yaratıklar olduğu öne sürülmekteydi. Yönetim de “havuç ve sopa” yaklaşımı olarak adlandırılan bu sistemde çalışanlar havucu elde etmek için yönetimin sopasına sessiz kalmaktaydı. Zamanla bu görüşün anlatıldığı kadar basit olmadığı görülmüştür. Neo-klasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulmaya ve kişileri daha etkili ve istekli şekilde örgüt amaçlarına yönlendirme yollarının aranması üzerine odaklanmıştır.²

Motivasyon kavramının çağımızda önemli unsur haline gelmesini ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine geçilmesiyle işçinin işinden elde ettiği tatminin azalmasına bağlayabiliriz. Bu ortamda çalışan işçiler bir işi tamamlama ve yaratma ihtiyacını tatmin edememektedirler. Sıkıcı işlerde çalışan işçilerin tembelliğe ve inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Bunun içinde insanları motive edici faktörler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır.³

Yöneticiler için en önemli sorun ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması yönünde incelemeler yapılmaktadır.⁴

Çalışan işini severek yaptığı zaman ondan alınan verim artar. İnsanların bir çok ihtiyacı vardır. İnsanlar çalışma yaşamında bu ihtiyaçların karşılanmasını isterler. İhtiyaçları karşılandığı zaman mutlu olurlar ve motivasyonları artar.

¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2 Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 354.

² Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s.157.

³ Eren, a.g.e., s. 354.

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Davranış**, 5. Baskı, Aktüel Yayını, Bursa, 2013, s. 96.

Çalışana verilen talimatlara uyup işini yapması gereken bir robotmuş gibi davranılması doğru değildir. Çalışan kendine bu şekilde davranıldığı durumda kurumuna, yöneticisine karşı olumsuz tavır takınır ve motivasyonu düşer. Çalışanların motivasyonu aynı zamanda yöneticinin başarısını göstermektedir. Yöneticilerin en önemli amaçlarından birisi de çalışanların motivasyonunu sağlamak ve çalışanları kurum amaçlarına yönlendirmek olmalıdır.

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Bireyleri, belirli bir amaç için harekete geçiren güce güdüleme denilmektedir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” kavramının Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçmedir. Kısaca güdüleme, bir kişiyi belirli bir amaç için harekete yöneltten güç olmaktadır. Bu tanıma göre güdü: (1) Harekete geçirici, (2) harekete devam ettirici, (3) olumlu yöne yöneltici, olarak üç temel özelliğe sahip olan bir iç güçtür. İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır.⁵

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişi bir ihtiyacı uyarıldığında bunu gidermek için amaç veya istek yönünde davranışa geçecektir.⁶

Motivasyon (güdü) istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir. Her davranışın altında bir güdü veya güdüler zinciri yatmaktadır.⁷

Motivasyon, bir kişinin çabalarının bir hedefe ulaşmak için yönlendirilmesi, güçlendirilmesi ve devam ettirilmesi sürecidir. Motivasyon kavramında üç temel unsur önemlidir. Bunlar; güç, yöneltme ve sürdürme olarak belirtilmektedir. Güç unsuru yoğunluğun ya da isteğin ölçütüdür. Motive olmuş bir kişinin bu üç ölçüte dördüncü unsur olarak çabayı eklemesi beklenmektedir. Bununla beraber bu çabanın yoğunluğu ve kalitesi göz önünde bulundurulmalıdır. Çaba işletme

⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 14. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 498.

⁶ Can, a.g.e., s. 157.

⁷ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 229-230.

hedeflerine yönlendirilmediği sürece her zaman iyi iş performansına yol açmayabilir. İşletmenin çalışanlarından beklediği işletme hedeflerine yöneltilmiş çabalaradır. Son olarak da motivasyon süreklilik (devam ettirme) boyutunu içerir. İşletme hedeflerine ulaşılması için çabanın sürekli olması beklenmektedir.⁸

En genel anlamıyla motivasyon, bireyin belirli bir davranışın, gelecekte kendisine yararlı olacağına veya bir eksikliği gidereceğine ilişkin geliştirdiği inanışıdır. Bireyin bu inanışının mantığına tutarlı olarak ürettiği her davranış motivasyonun yaşama geçmesiyle eş anlamlıdır. Bireyin, inanışında varsaydığı yararı gerçekleştirebilme olanağını yakalamış olduğuna inanmış olması ise motive değildir. Motive etme ise, bireyin belirli davranışın kendisine yararlı olacağı inanışının onun mantığı içerisine girerek anlayabilmek ve bu yararın yaşama geçirilebilmesi için çevresel olanakları hazırlayabilmektedir.⁹

Motivasyon kişinin daha önce gösterdiği davranışlarının dışında davranış göstermesini sağlamak amacıyla kişiye uygulanan yöntemlerdir. Motivasyonda davranışın değişmesi önemlidir. Kişilerin belirli amaçları vardır ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlayan güce motivasyon denilmektedir.

Motivasyon, zihinsel olarak nereye gideceğimizi, ne yapacağımızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğimize bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır. Bireyleri özel bir tavırla hareket etmeye, davranmaya teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu olarak açıklanabilmektedir.¹⁰

Motivasyon kişilere karşı nasıl bir davranış sergilendiği ve kişilerin bu davranışlardan ne hissettiği, duygu ve düşünceleri ile ilgilidir. Çalışanı enerjiyle dolduran, verimli çalışmaya yönelten esrarengiz bir güçtür. Çalışanın işine karşı tutumlarıdır. Çalışanların farklı şekilde davranmalarına sebep olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin çalışan amaçlarına nasıl yönlendirilebileceğinin yöneticiler tarafından anlaşılmasıdır.

⁸ Stephen P. Robbins ve Mary Coulter, **Management, Pearson Prentice Hall**, New Jersey, 2007, s.452; **aktaran** Pınar Çelik, İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2010, s. 3. (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁹ Kadir Özer, **Gerçekçi Yönetişim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 207.

¹⁰ Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayınları, İstanbul, 2007; **aktaran** Ebru Zorlutuna, Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar İle Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s.31. (**Yüksek Lisans Tezi**).

Motivasyon, insanları doyuma ulaştırma sürecidir. İnsan davranışına güdüler yol çizer, insanın dışında kalan olaylar ise güdülerine dayanma imkânı sağlar. Motivasyon, insanın kendi amacını gerçekleştirebilmesi, kendisi için uygun bulduğu şekilde yasayabilmesi, özlemini duyduğu düzeyde bir insana yapılan muameleye kavuşabilmesi ve kişisel yeteneklerinin değerini yansıtacak şekilde ödüllendirilmesidir. Bu bakımdan hepimiz, hakkımız olduğuna inandığımız bir durumun peşinden gider; kendimizle ilgili sübjektif fikirleri, objektif gerçekler haline getirebilmek için sürekli olarak çaba harcarız. Veya çaba harcamamız sağlanır; bunun adı motivasyondur.¹¹

Motivasyon insan davranışlarına yön vermekte ve onları istenilen hedeflere yönelmekte olan etkili ve güçlü yöntemdir. Motivasyon iş yaşamında verimi arttıran kişilerin yüksek moralle çalışmasını sağlayan ve bağlılıklarını arttıran, yöneticilerin vazgeçemeyecekleri bir yöntemdir.

Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı olarak, iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyonun insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır.¹²

1.1.2. Motivasyonun  nemi

Motivasyon fonksiyonları işletme yönetimleri tarafından da çalışanlarını daha verimli olmaya yönlendirmek amacıyla bir anahtar olarak kullanılır. Işletmelerde motivasyon yoluyla;¹³

- Iř görenlerin örgütte kalmaları,
- Yaratıcı gizli güçlerini kullanmaları,
- Iř başarımlarını artırmaları amaçlanır.

Motivasyon işletmelerin kalbidir. Nasıl ki insan kalpsiz yaşayamaz ise işletmelerde motivasyonsuz varlığını sürdüremez ve s rekliplik sağlayamazlar. Motive

¹¹ Nurullah Genç ve Osman Demirdöğen, **Yönetimin El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994, s.139.

¹² Abdullah Karakaya ve Ferda Alper Ay, " alışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık  alışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007, Cilt:31, No:1, 55-67, s. 55.

¹³ Vahide Nadaroğlu, Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve Hazır Giyim Işletmelerinde Motivasyon Artırmaya Yönelik Kullanılan Faktörler, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001, s. 8 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

olmuş bireyler, işyerlerinde tatmin olmuş şekilde, daha verimli, istekli ve istikrarlı çalışırlar.¹⁴

Kurumlarda bazı çalışanlar mesai saatleri dışında da kalarak çalışırken bazıları kalmak istemezler. Hatta bunun karşılığında mesai ücreti ödeneceğini bildikleri halde kalmak istemeyen birçok çalışan görebiliriz. Bu tür çalışanlar sürekli saate bakarak zamanını doldurup iş yerini terk etmenin derdindedir. Bu şekilde bir çalışandan verim almayı beklemek yersiz olur. Bir çalışanı ücret vererek, baskıyla çalıştırabiliriz ancak yaptığı işi benimseyerek, severek yapmasını sağlayamayız. İşte bu kısımda yöneticilere düşen çalışanı motive etmek ve işini severek yapmasını sağlamaktır. Çünkü severek çalışan kişiden daha fazla verim alınır. Severek işini yapan kişi hem kendi mutlu olur hem de etrafına bu mutluluğu yayar ve kurumda pozitif bir hava oluşur.¹⁵

Motivasyon bir kuruma başarıyı getirir. Kurumların çalışandan daha fazla verim alması için motivasyona önem vermesi gerekmektedir. Bir çalışanın motivasyonu yüksekse kurumun hedeflerini sahiplenir ve o hedefi gerçekleştirmek için çaba sarf eder. Değişen yaşam koşullarıyla beraber çalışanların işlerinden beklentileri de değişmiştir. Kişiler artık sadece para kazanmak için çalışmamaktadır. Kurumlarından manevi anlamda da beklentileri olmakta bunu bulamadıkları zaman tatminsizlik ve üzüntü yaşamaktadırlar.

Bir örnek olayı incelediğimizde, “Bir arkadaşım, Türkiye’de pek çok insanın çalışmak için can attığı büyük bir firmada üst düzeyde yöneticiydi ve azımsanmayacak bir maaş alıyordu. Ne ki şirket onun bütün ruhunu emiyor, geriye posasını bırakıyordu. Arkadaşım yıllarca çok iyi maaşlarla, gece-gündüz demeden çalıştı. Geceleri rahat uyuyamıyor, şirketle ilgili sorunlar kafasında dolaşıyordu. Temel meselesi, insanları çalıştığı şirketin ürününü kullanmak suretiyle nasıl daha fazla tüketici kılabilirdi. Hakkını vermek gerek, hâlâ hülyalara ve insanî değerlere inanan bir adamdı. Ruhundaki bozulmayı görerek ani bir kararla istifa etti.” Söz konusu maddî tatmin araçlarının motivasyonu gerçekleştirmek bağlamında yetersiz kalma hali- birçok insan için geçerlidir. Çoğu zaman çalışanı taltif etmek ve manevi anlamda doyurmak, yüksek bir zamandan çok daha iyi sonuç veren bir

¹⁴ Filiz İnce, Verimliliği Arttırmada Motivasyonun Gücü, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 4 (**Yüksek Lisans Tezi**).

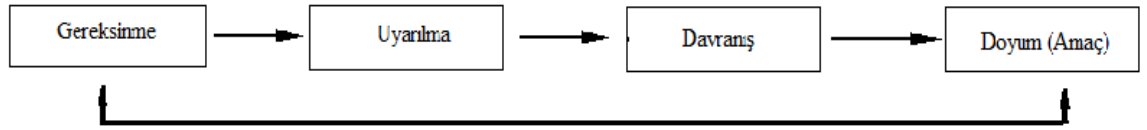
¹⁵ Burhan Kanoğlu, Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 18 (**Yüksek Lisans Tezi**).

uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Manevi anlamda tatmin olamayan çalışanın uzun vadede işten ayrıldığı pek çok örnekle görülmüştür. Andre Gorz'un ifadeleriyle, "İnsanlar bütün değerlerin sayılabilir olmadığını, paranın her şeyi satın alamayacağını, satın alınamayan şeyin temel olduğunu hatta işin özü olduğunu keşfettiklerinde ticaret düzeni temelden sarsılır."¹⁶

Motivasyonun kurumların verimliliğine etkisi büyüktür. Ayrıca motivasyon çalışanın işletmeye bağlılığını, iş tatminini, müşteri memnuniyetini ve yaşam doyumunu da etkiler. Çalışma hayatında motivasyonu yüksek bireyler özel hayatlarında da mutlu olur. Çünkü kişi zamanının en büyük kısmını iş yerinde geçirir ve buradaki huzur ve memnuniyeti özel yaşamına yansır.

1.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir:



Şekil-1 Güdülenme Sürecinin Oluşumundaki Aşamalar¹⁷

Motivasyon süreci bir ihtiyacın tatmini anlamına gelmektedir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur. Gereksinme giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgudur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç etkilerle uyarıldıktan

¹⁶ Kanoğlu, a.g.e., s. 19.

¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 98.

sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.¹⁸

Kişiler, ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmak için hayatlarını devam ettirirler eğer bunu bir şekilde yapamazlarsa kişide mutsuzluk, umutsuzluk ve sıkıntılar ortaya çıkar. Kişi ihtiyaçlarını karşıladığında bu ruhsal bozukluğu düzelir ve doyuma ulaşır. Kişinin sürekli mutlu olmasını sağlayan doyum noktası yoktur. Kişinin yeni ihtiyaçları çıktıkça motivasyon süreci devam eder.

Tatmin edilen bir ihtiyaç, tatminin etkisi geçene kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmaz. Örneğin; yemek gibi bir ihtiyacı tatmin eden kimse tekrar acıkana kadar açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecektir. Fakat bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmaz daha da kuvvetlenirler. Örneğin; üretimde yeni yöntemlerin keşfedilmesi, kaşifleri yeni yöntemler bulma konusunda mevcut hazlarını daha da arttırmaya yöneltebilir.¹⁹

Özetle şekilden de anlaşılacağı gibi gereksinmeler güdülerini davranışa geçmek için uyarır. Her gereksinme bireyde güdü meydana getirir. Bu da bireyin çeşitli davranışlarda bulunmasını sağlar. Kişinin amacı gereksinmelerini doyuma ulaştırmaktadır. Kişi doyuma ulaştığı noktada bir sonraki gereksinmeye kadar mutluluk yaşar. Kişi ihtiyaçlarını tatmin etse de yeni ihtiyaçları oluşur. Bunun içinde motivasyon süreci dinamiktir.

1.2. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Güdüler çeşitli ihtiyaçların etkisiyle oluşmaktadır. Güdülerin sınıflandırılması konusunda değişik kaynaklarda farklı ayrımlar mevcuttur. Bazı güdüler öğrenilmez doğuştan gelebilir. Bazıları ise zamanla kazanılmaktadır.

Bireylerin gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere göre sınıflandırılabilirler. Güdüler bilinçli ya da bilinçsiz davranışları etkileyebilirler.²⁰

Güdüler dört bölümde sınıflandırılabilir. Bunlar;

- İç Güdüler
- Fizyolojik Güdüler

¹⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. , s. 99-100.

¹⁹ Eren, a.g.e., s. 357.

²⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 100.

- Sosyal Güdüler
- Psikolojik Güdüler

1.2.1. İ Güdüler

İ güdüler, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz yapılan davranışlardır. İnsanların hayvanlarla paylaştıkları ortak güdülerdir. Bu güdüler öğrenilmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Bu güdülere örnek olarak; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtüler vs. gösterilebilir. Bir davranışın i güdü sayılabilmesi için şu koşulları taşıması gerekir.²¹

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- Davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- ğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

Bilinçli olarak yaptığımız davranışlarımız i güdü olarak adlandırılmazlar. İ güdülerin en önemli özelliği bilinçsiz davranış olması ve evrensel nitelik taşımasıdır. Tüm canlıların ortak olarak yaptığı ancak davranışlarda farklılıklar görülebilen güdülerdir. Bu tür davranışlar eğitimle değiştirilemezler.

1.2.2. Fizyolojik Motivasyon

Bu güdüler kişilerin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan güdülerdir. Yarı bilinçli yarı bilinçsiz olan güdülerdir. rnek olarak; beslenmek, giyinmek, ısınmak, barınmak vs. gösterilebilir. Bu güdüler bütün insanlarda görülebilmekte ancak şiddeti kişiiden kişiye farklılık göstermektedir.²²

1.2.3. Sosyal Motivasyon

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış ve alışkanlıkları sağlamaktadır. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolünü oynamaktadır. Bu güdüler sosyal içeriklidir. Bunlar toplumsal yaşantı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen i itilmeleri etkileyen glerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar fizyolojik güdülerin oluşumlarını da etkiler ve onların değişik şekillerde görünmelerini sağlar. Örneğin; savaşta dinsel inançların etkisiyle “lrse şehit,

²¹ Sabuncuoğlu ve Tz, a.g.e., s. 101.

²² Sabuncuoğlu ve Tz, a.g.e., s. 101.

kalırsa gazi” olmak güdüsü bireyde fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu ise sosyal güdülerin eseridir.²³

Her toplumun kendine özgü kuralları vardır. Kişiler bu kurallara uydukça kendini toplumun parçası olarak görür. Kişiler içinde bulundaki toplumsal ortamın etkisinde hareket etmektedirler. Kişiler toplumca iyi ve güzel olarak ifade edilen düzeylere ulaşmak için yaşamları boyunca çaba sarfederler. Örneğin; işinde yükselen bir kişi kendini toplumda değerli hissedecektir. Bütün bunlar sosyal güdülerin etkisidir. Kişinin kendini mutlu hissetmesi bu tür güdülerin sonucudur.

1.2.4. Psikolojik Motivasyon

Bu güdüler düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin; bir işi başarma düşünsel, bir şeye ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir gereksinmedir. Bu güdüler bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Bu güdüler karmaşık yapıya sahip olduğu için nedenlerini anlamak kolay değildir. Örneğin; bazı şeylere aşırı düşkünlük, kuruntu, korku, mutluluk kişilere göre değişebilir. Bazı kişiler hoşgörölüyken bazı kimselerin saldırgan yapıda olduğunu görebiliriz.²⁴

Psikolojik güdüler zamanla eğitim yoluyla kazanılabilir. Kişi bu güdülerin etkisini kendisi bile fark edemeyebilir ayrıca bir güdü kişide zamanla değişebilir, farklılıklar olabilir. Kişinin psikolojik güdülerinin tatmin edilememesi zamanla kişide fizyolojik bozukluklar yaratabilir.

1.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri yönetim düşüncesinin gelişimiyle ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim düşüncesinde insana ilişkin sorunlar önemli değildi. İşçi yaptığı işe göre değerlendiriliyordu. Çalışanları teşvik için parça başı sistem geliştirilmişti. Çalışanların parasal ödüllerle teşvik edildiğine inanılan bir sistem vardı. Neo- klasik akımla ilk defa yönetimde insan ilişkileri incelenmiştir. Çalışan tatmininde sosyal ilişkilerin önemi yapılan deneylerde ortaya çıkartılmıştır. Günümüze kadar bir çok araştırmacı çalışanların işlerine ilgisizliklerinin nedenlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Tüm bunlara açıklamak içinde çeşitli kuramlar oluşturulmuştur.

²³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 102.

²⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 103.

Motivasyon ile ilgili yöneticilerin kullanabileceği kuram ve yöntemler geliştirilmiştir. Bu kuram ve yöntemler çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ve motivasyonlarının artırılmasında kullanılmaktadır. Bu teorilerden bazıları kişilerin içinden gelen içsel faktörlerini açıklar bunlar kapsam teorileridir. Dışsal yani çevreden kaynaklanan faktörleri açıklayan teoriler ise süreç teorileridir.

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, insanları çalışmaya yönelten ve davranışlara sevk eden faktörlerin ortaya konmasıyla ilgilidir. Bu teorilere göre insanların belirli istek, ihtiyaç ve amaçları vardır. Bunları tatmin etmek içinde çalışırlar. Yöneticiler bu amaçları ve ihtiyaçları anlayabilirlerse çalışanları motive edebilirler.

Kapsam teorileri grubunda yer alan dört adet motivasyon teorisi vardır. Bunlar; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Clayton Alderfer'in ERG Teorisidir.

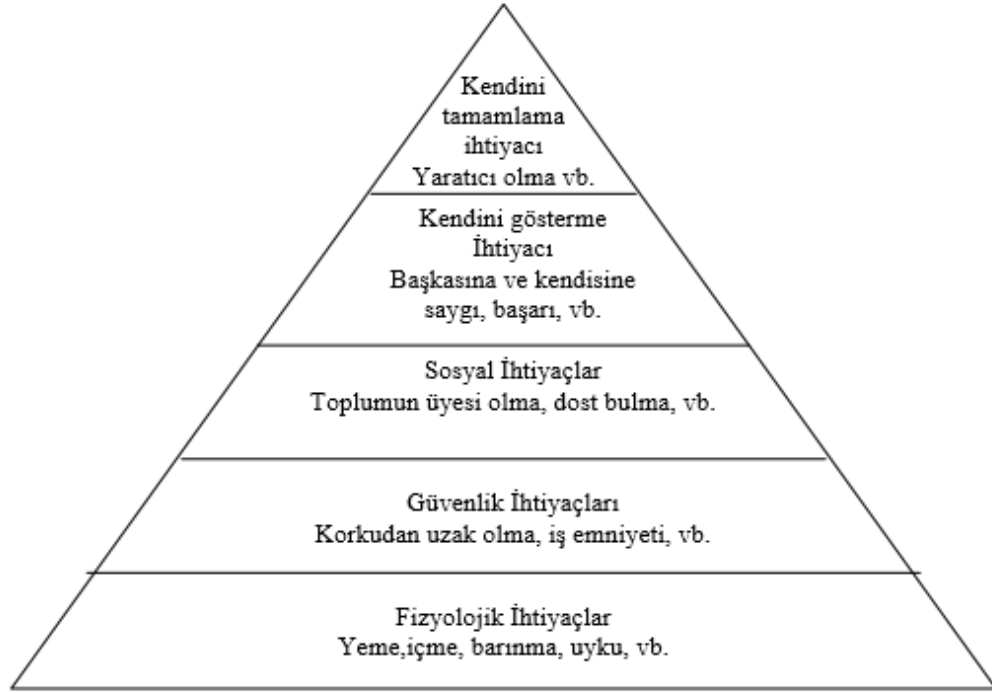
1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow' un teorisi olan ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, ABD'li psikolog Abraham Maslow tarafından ilk olarak 1943 yılında yayımlanmış bir çalışmada ortaya atılmıştır. Bu teori sonradan geliştirilmiş olan ve insan psikolojisini inceleyen bir teordir.

Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırılmasında esas aldığı varsayımları şunlardır;²⁵

- İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.
- Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı ancak diğer basamaktaki ihtiyacı belirli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Aç ayı oynamaz felsefesi ayıyı oynatmak için önce doyurmayı gerektiğini belirtir. Bu nedenle demokratik ülkelerdeki hak, adalet gibi kavramlar henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için anlam ifade etmez.

²⁵ Can, a.g.e., s. 161.



Şekil-2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi²⁶

Maslow insanların ihtiyaçlarını beş temel gruba ayırmaktadır. İhtiyaçlar en öncelikli ve düşük seviyeden başlamak üzere şekildeki gibi sıralanmaktadır. Beş grup ihtiyaç vardır. Bunlar fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirir. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzeni yansıtır. Bir ihtiyacın karşılanmasından sonra başka bir ihtiyaç ortaya çıkacaktır.

Fizyolojik ihtiyaçlar; piramidin ilk aşamasını oluşturan ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçlar kişinin yaşamını devam ettirebilmesi için zorunlu olan temel ihtiyaçlardır. Kişi bu ihtiyaçlarını giderirse diğer adımlara geçebilir. Örneğin; açılan bir kişi önce açlığını gidermeye çalışacaktır. Açlığını giderdikten sonra sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı duyacaktır.

Güvenlik ihtiyacı; fizyolojik ihtiyaçların istenen düzeyde giderilmesi durumunda ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlara göre daha az önemlidir. Bu ihtiyaçlar ateş, kaza ve saldırı gibi fiziksel tehlikelerden korunma, korku ve tehditten muafiyet, kurallara ihtiyaç ve ekonomik güvenliktir.²⁷ İşe ve amire karşı

²⁶ İnan Özalp vd., **Yönetim ve Organizasyon**, 3.b., No: 951, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000, s. 305; **aktaran** Ferda Alper Ay, İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006, s. 17 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁷ A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", 50(1943) 370-396

güvensizlik, ihtiyarlık korkusu insanoğlunun yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir.²⁸

Sosyal İhtiyaçlar; kişiler güvenlik ihtiyaçlarını sağladıktan sonra bir sosyal gruba ait olma, sevgi gibi ihtiyaçlarının tatmini önem kazanır.²⁹ Bu basamakta sevmeye, sevilme, arkadaşlık ilişkileri kurma, gruplara dahil olma gibi gereksinimler vardır.

Saygınlık; bu basamağa ulaşan kişiler kendilerine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Bu başkalarının takdirini kazanma duygusudur.³⁰

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; Maslow'a göre bu son basamağa gelen birey yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğe bu aşamada kavuşur. Bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar.³¹ Yaşamını doyarcasına yaşayabilen kişiler bu aşamayı gerçekleştirmiş olarak algılanır. Bu kişiler hayatın tadını alarak yaşarlar, yaşama gülümseyerek bakarlar, olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar.³²

1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in Çift Faktör Kuramına göre motivasyon faktörlerini doyumsuzluk yaratan hijyen faktörleri ve doyum sağlayan faktörler olarak iki şekilde incelemiştir.

Bazı iş şartlarının mevcut olmaması halinde çalışanlar tatminsizlik duymaktadır. Bu faktörlerin olması ise çalışanları tatmin etmez. Herzberg bu faktörlere hijyen faktörler adını vermektedir. Bu faktörler; İşletme Politikası, Teknik Denetim, Denetçiler ile ilişkiler, Üstler ile ilişkiler, Astlar ile ilişkiler, Maaş, İş Güvencesi, Kişisel Yaşantı, Çalışma Şartları, Statüdür. Mevcut oldukları zaman çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu yükselten faktörler vardır. Bunların mevcut olmaması durumu tatminsizliğe yol açmaz. Herzberg bu faktörlere tatmin edici veya motivasyon faktörleri adını vermektedir. Bunlar; Başarı, Tanınma, İlerleme, İşin Kendisi, Gelişme İmkânı, Sorumluluktur.³³

http://www.advancedhiring.com/docs/theory_of_human-motivation.pdf, (Erişim: Haziran 2005); **aktaran** Ay, a.g.e., s. 18.

²⁸ Eren, a.g.e., s. 505.

²⁹ Eren, a.g.e., s. 505.

³⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 108.

³¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 108.

³² Cüceloğlu, a.g.e., s. 236-237.

³³ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 13. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 2013, s. 452-453.

Hijyenik etmenler dışsal faktörlerdir. Bunlar işin çevresinden kaynaklanan faktörlerdir. Motivasyon faktörleri ise içsel faktörlerdir. Tamamen işle ilgilidir. Kişinin güdülenmesi motivasyon faktörleriyle olur. Hijyen faktörleri ise güdüleme için gerekli ortamın oluşturulmasını sağlar. Hijyen faktörlerini güdüleme için bir hazırlık aşaması olarak görebiliriz. Önce gerekli ortam sağlanır daha sonra ise motivasyon faktörleriyle güdüleme gerçekleştirilir.

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu unsurlar yeterli seviyede değilse çalışanları motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personelin motivasyonu için yeterli değildir. İş doyumunu ve motivasyonu sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eden Herzberg, çalışanları daha üst düzeyde motive etmek maksadıyla, içsel ve dışsal faktörlerin birlikte dengeli olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.³⁴

Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır der. Ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin önemi pek yoktur. Oysa Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer verir.³⁵ Herzberg ve Maslow'un birleştiği nokta ihtiyaçların giderilmesiyle insanların motive olabileceklerine inanmış olmalarıdır. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları Herzberg'in hijyenik faktörlerine karşılık gelmektedir. Üstteki iki kademesi ise Herzberg'in motivasyon faktörlerine karşılık gelmektedir.³⁶

1.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, modelinde yapılan deneylerle kişilerin 3 grup ihtiyacın etkisiyle hareket ettiğini ölçmüştür. İhtiyaçların öğrenmeyle kazanılabileceğini savunmuş ve kişileri motive etmek için kullanılabilecek faktörleri açıklamıştır. Bunlar; başarı, ilişki kurma ve güçtür.

Başarı İhtiyacı: insanların çoğunda bulunmaktadır ancak herkes bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulamaz. Çünkü, bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişiklik gösterir. Bireylerin kendi alanlarında

³⁴ Dursun Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s. 18. (Doktora Tezi).

³⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 113.

³⁶ Eroğlu, a.g.e., s. 456.

en iyi olmak istemeleri bu güdüyle ilgilidir.³⁷ Başarı güdüsü olan kişilerin hedefleri vardır ve bu hedefler doğrultusunda hareket ederler.

İlişki Kurma İhtiyacı: kişilerin arkadaşlık kurma ve gruplara dahil olma isteğidir. Bu günün etkisiyle kişiler sosyal faaliyetlerde bulunmak ve duygusal ilişkiler kurmak isteyecektir.

Güç İhtiyacı: bireylerin her türlü etkileme araçlarını elinde bulundurma ve bunların aracılığıyla çevrelerine egemen olma istekleriyle ilgilidir. Bu güdüye sahip kişiler üstün olmak ve başkalarını denetleme araçlarını korumak için daha fazla risk alırlar.³⁸

McClelland bu üç güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan korku ve çekingenlik duymaktadır.³⁹ McClelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söylemektedir. Bireyin bir işi etkili ve verimli başarma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, görevi yerine getirmedeki başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır.⁴⁰

1.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in ERG kuramı Varlığını Sürdürme (Existence), İlişkilerde Bulunma (Relatedness) ve Gelişme İhtiyacı (Growth) üzerine kurulmuştur. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine benzemektedir. Maslow Hiyerarşisini beş basamakta açıklarken Alderfer bunu basitleştirip üç basamakta açıklamaktadır. Alderfer'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi gibi öncelikle alt ihtiyaçlar tatmin edilir daha sonra üst grup ihtiyaçlara geçilir ancak Alderfer'in kuramında Maslow'un kuramında olduğu gibi katı bir hiyerarşi yoktur.

Maslow'un kuramının tersine Alderfer, aynı anda birden fazla gereksinimin ortaya çıkabileceğini ve daha üst düzeydeki bir ihtiyacın tatmini engellenirse alt düzey ihtiyacın tatmin edilmesi arzusunun artacağını söylemektedir. Örneğin kişi, ilişki veya varlık sürdürme ihtiyaçları tatmin edilmese bile, gelişme ihtiyacı ile ilgilenebilmektedir. Hatta üç tür ihtiyaç aynı anda ortaya çıkabilmektedir. Kuramın ayrıca bir hayal kırıklığı boyutu da bulunmaktadır. Yani Maslow'a göre kişi bir

³⁷ Eroğlu, a.g.e., s. 458.

³⁸ Eroğlu, a.g.e., s. 458.

³⁹ Eren, a.g.e., s. 527.

⁴⁰ Can, a.g.e., s. 164.

düzeydeki ihtiyacı tatmin edilene kadar bir diğer düzeye geçemez. Buna karşılık Alferder'e göre, üst düzey bir ihtiyacın tatmininde hayal kırıklığı yaşanırsa daha alt düzeydeki ihtiyacın tatmini konusunda kişinin istekliliği artmaktadır. Örneğin toplumsal ilişkilerde başarısız olan bir kişi daha fazla kazanmak veya daha iyi koşullarda çalışma isteğini arttırabilmektedir. Böylelikle üst düzeydeki hayal kırıklığı daha alt düzeye gerilemeye neden olmaktadır.⁴¹

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireylerin güdülenmesindeki amaçlarla ve nasıl güdülenebileceği konusuyla ilgilidir. Amaçların davranışları nasıl harekete geçirdiğini ve bununla ilgili süreçleri incelemektedir.

1.3.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı

Bu modelde, davranışların kaynakları ve nedenleri üzerine durulması yerine sonuçları üzerine durulmuştur. Bireylerin ödüllendirilmiş davranışları tekrar göstereceklerini ve ödüllendirilmemiş veya cezalandırılmış davranışlarını tekrar göstermeyecekleri gibi bir varsayım üzerine kurulmuştur.⁴²

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir.⁴³

Bu yaklaşımda ödüller, güçlendiriciler durumundadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme-görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüller de farklı olacaktır. Aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır.⁴⁴

1.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Beklenti ve değer kavramlarının motivasyon konusuna girmesiyle bu teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin temeli, bireylerin davranış ve hareketlerinin muhtemel

⁴¹ Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006, s. 271; **aktaran** Erdoğan Onur Erol, Motivasyon Sağlayıcı Araç ve Yöntemlerin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 24 (**Yüksek Lisans Tezi**).

⁴² Eroğlu, a.g.e., s. 476.

⁴³ Eren, a.g.e., s. 545.

⁴⁴ Can, a.g.e., s. 177.

sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına dayanmaktadır. Bu teorileri iki yaklaşım olarak ele almak durumundayız. Bunlar: Victor H. Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Vroom'un modelinin uzantısı olan Porter ve Lawler'in modelidir.⁴⁵

1.3.2.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu kuramın anahtar görevini yapan üç kavram mevcuttur. Bunlar,⁴⁶

Birey her davranışı sonucunda bazen ödüllere bazen cezalara sahip olacağına inanır bu ümit (beklenti) ile işe başlar. Örneğin; standart üretim düzeyinde çalıştığında normal ücret alacağını bunu aştığında ek prim elde edeceğini bilerek bu umutla işe başlar.

Her ödül veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir. Bireyler algılama ve ihtiyaçlarına göre ödüllere farklı şiddet derecelerinde ihtiyaç duyarlar.

Bireyin işyerinde göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Birincisi; bu çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü beklentiler, ikincisi; çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. Bireyin daha çok çabalayıp çabalamaması daha çok çalıştığı takdirde elde etmeyi düşündüğü ödülü arzulama derecesine bağlıdır.

Bu modelde bireylerin motivasyonu, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ve bu sonuca ulaşmaya verdiği önemin (değerin) çarpımına eşittir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Değer}$$

Beklenti, bireyin belirli bir sonuca ulaşmak için belirli bir davranışı göstermesi hususundaki kanaatidir. Yani belirli bir sonucun gerçekleşme ihtimalidir. Bu ihtimal 0 ile bir arasında değişir. Bir sonucun gerçekleşmesine hiç ihtimal vermiyorsa beklenti sıfır olur. Bir sonucun gerçekleşmesinden eminse beklenti 1' e eşit olur. Değer ise, bireyin arzulama şiddetini ifade eder. X ve y gibi iki sonucun bulunduğu durumda bireyin x'i y'ye, y'yi x'e tercih etmesi ya da x ve y arasında kayıtsız kalması anlamına gelir. Bu arzulama şiddeti kişiden kişiye farklılık gösterir. Vroom'un modelindeki diğer değişken araçsallıktır. Beklenti, bireyin birinci seviyedeki sonuçları elde etmesiyle ilgili çaba ve davranışları olmasına rağmen araçsallık, birinci seviyedeki sonuçlarla ikinci seviyedeki sonuçlar arasındaki ilişkiden

⁴⁵ Eroğlu, a.g.e., s. 462-463.

⁴⁶ Eren, a.g.e., s. 533-534.

kaynaklanmaktadır.⁴⁷ Burda anlatılmak istenen bireyler için birinci seviyedeki sonuçlar ikramiye almaksa ikinci seviyedeki sonuçlar kişinin arzuladığı herhangi bir şeyi alması olabilmektedir. Birinci seviyedeki ödüller ikinci seviyedekilere kavuşmakta araç olmaktadır.

Vroom'un modeline göre, bir kişiyi güdülemenin iki yolu vardır. Birincisi, ödülleri arttırmak suretiyle sonuçların değerlerini yükseltmektir, ikincisi, sonuçların elde edilmesi hususundaki beklentiyi yükseltmektir.⁴⁸

1.3.2.2.2. Porter ve Lawler Modeli

Porter ve Lawler, Vroom'un modelini geliştirip modele ek olarak, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin hakkaniyetine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramlar eklemişlerdir. Bir kişinin işte harcadığı çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerine durmuşlardır.⁴⁹

Modelde içsel ve dışsal ödül birbirinden ayrılır. İçsel ödül, bireylerin performansından kaynaklı kendi kendilerine verdikleri ödüllerdir. Bunlar başarılı hissetme duygusu, sorumluluk alma gibi duygulardır. Dışsal ödüller, bireylere kurumları tarafından verilen maaş, prim, iş güvencesi gibi ödüllerdir. Modelde içsel ödül ve performans arasında sıkı ilişki vardır.

Porter ve Lawler'in modeli performans ve doyum modelidir. Performansın çabanın sonucunda meydana geldiğini açıklar. Kişinin yetenek ve özellikleri, işine ilişkin rol algılamalarının farkındaysa yüksek düzeyde çaba gösterecek ve yüksek düzeyde performansı olacaktır. Yüksek performans gösteren birey ödüllendirilecektir. Burda önemli olan ise ödülün hakkaniyetli olmasıdır. Bu da kişide doyumun sağlanmasına yol açacaktır. Kişi doyuma ulaştığında ise mekanizma geri beslemeyle tekrar işleyecektir.

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de

⁴⁷ Eroğlu, a.g.e., s. 464.

⁴⁸ Eroğlu, a.g.e., s. 467.

⁴⁹ Eroğlu, a.g.e., s. 467.

vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkânsız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.⁵⁰

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Bu motivasyon teorisi, j. Stacy Adams'ın General Elektrik firmasında yapmış olduğu incelemelerde ortaya çıkmıştır. Adams, kişilerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırdıklarını tespit etmiştir. Kişilerin başarılı olması algılamış oldukları eşitliğe bağlı olmaktadır.

Çalışanlar kendilerine verilen ücret, ikramiye, yardımlar gibi ödüller ve çalıştıkları kuruma sundukları girdiler olarak emekleri, zekaları, tecrübelerinin oranını başkalarına verilenlerle sürekli karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonrasında algıladıkları eşitlik ve eşitsizlik durumu kişilerin motivasyonunu ve iş tatminini etkilemektedir.

$$\frac{\text{Kişiyeye Verilen Ödöl}}{\text{Kişinin Girdileri}} = \frac{\text{Başkasına Verilen Ödöl}}{\text{Başkasının Girdileri}}$$

Bu eşitliğin bozulmasının kişi tarafından algılanması durumunda kişi kendine bir bunalım hali hissedecektir. Bu durumda ise kişi aşağıdaki yollara başvuracaktır;

Kendine verilen ödülü arttırmaya çalışacaktır.

Kişi çabasını yani girdileri arttırmaya çalışacaktır.

Diğer kişiye sağlanan ödülü azaltmaya çalışacaktır.

Çalışma ortamını terk edecektir.

Karşılaşmaya temel tuttuğu diğer kişiyi değiştirecektir.⁵¹

Kişilerin algıları birbirinden farklılık göstermektedir. Yani bir kişinin eşit algıladığı durum diğer kişi tarafından eşitsizlik olarak algılanabilir. Bunun için de kurumlardaki çatışmalar giderilememektedir.

⁵⁰ Eren, a.g.e., s. 542.

⁵¹ Eroğlu, a.g.e., s. 485.

1.3.2.4. Amaç Teorisi

Locke' un geliştirdiği bu modelde kişilerin amaçları motivasyonlarının belirleyicisidir. Kişilerin iş yerindeki başarılarının belirleyicisi onların amaçlarıyla ilgili olmaktadır. Kişiler ulaşılması zor amaçlar belirlerlerse bu amaçları gerçekleştirmek için daha çok çaba gsterteceklerdir ve motivasyonları yüksek olacaktır.

Düşünüre göre, kişiler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve bun ilişkin bazı algılama ve değerleme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma niteliğindedir. Yargılar sonucunda bireysel amaçlar belirlenecektir. Bu amaçlara göre davranış ise iş başarısının belirleyicisidir. Burdan hareketle düşünür kişiler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerine durmuş ve iş yerindeki başarı ve gdlemeyi tamamen amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır.⁵²

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede çalışanların da katkısını gerektirmektedir.⁵³

1.4. MOTİVASYON ARAÇLARI

Kişiler birbirinden farklı yapıda oldukları için her çalışanı etkileyecek aracı bulmak oldukça zordur. Motivasyon araçlarının önem sırası her çalışan için farklıdır. Motivasyon araçları; maddi motivasyon araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları olarak gruplara ayrılabilir.

1.4.1. Maddi Motivasyon Araçları

1.4.1.1. cret

cret, alışanların davranışlarını etkilemek çalışanları şirketin amaçlarının gerçekleşeceği yönde harekete geçirmek için etkin bir araçtır. cret, alışanların motivasyonunun sağlanması açısından işletmelerin elinde bulunan önemli güçtür.⁵⁴

cret alışanların motivasyonunu sağlayan en etkili araçtır. cret, alışanların işletmeye giriş nedeni olduğu gibi, aynı zamanda işletmeye bağlılığını sağlayan en güçlü gddr. Ayrıca cret, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırır. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşüncesini

⁵² Eren, a.g.e., s. 530.

⁵³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 655.

⁵⁴ Can, a.g.e., s. 198.

sağlar. Bu nedenle ücret artışının çalışanlara belli bir doyum sağladığı kabul edilmektedir.⁵⁵

Çalışanlara emekleri karşılığında yapılan ödemelere ücret denilmektedir. Kişiler para kazanmak ve iyi şartlarda hayatlarını sürdürmek ister. Bir işe başlarken ilk olarak ücrete bakarlar. Ancak kişiler için alacağı ücretten daha önemli olan aynı iş için başkalarına ödenen ücrettir. Kişiler ücret adaleti ister.

Kişiler birbirinden farklı yapıdadırlar. Bunun için kişileri motive eden faktörler değişmektedir. Bazı insanlar için para kazanmak güç göstergesi ve tatmin kaynağı olurken bazı kişiler için ise takdir görme, sevilme tatmin kaynağı olabilmektedir.

Motivasyonun ücretle yakından ilişkisi olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Fakat ücret motivasyonu arttırmada tek başına yeterli değildir. Özellikle kamu çalışanlarında bu durum değişmektedir. Çünkü kamu çalışanlarında ücret artışı belli zamanlarda ve belli oranlarda yapılmaktadır dolayısıyla çalışan bunun farkındadır ve işinden zevk alması için ücret tek başına motive edici unsur olmamaktadır.

1.4.1.2. Ödüllendirme

Kurumlarda zor bir işin başarılması halinde ödül verileceğinin bilinmesi çalışanları harekete geçirir. Ödül verme, çalışanın içindeki yeteneklerini ortaya çıkarması açısından önemlidir.

Ödül verilmesi konusunda dikkat edilmesi gereken ödülün zamanında verilmesi ve sağlanan başarı veya getirilen öneriyle verilen ödül arasında orantı olmasıdır.⁵⁶

Çalışanların beklentilerinin birbirinden farklı olduğu düşünülürse bazı çalışanları hareket geçirmek için verilecek olan parasal ödüller önemlidir. Bazı çalışanlar işleri hakkında yeni fikirler üretmek istemezler ya da bir konu hakkında görüş belirtmekten kaçınabilirler. Oysa getireceği yeni bir öneri karşılığında parasal bir ödül alacağını bilmesi kişiyi hem manevi hem de maddi anlamda tatmin eder.

Ödüller, çalışanların başarı derecesinin artışına göre daha nitelikli görevler verilmesi ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden daha fazla katkıda bulunanların yazılı veya sözlü takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi özel saygınlık

⁵⁵ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 120.

⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 125.

işaretleridir. Bunun dışında kademe-derece artışı, dinlenme olanakları, yaşam standardını yükseltecek ücret artışları, iş güvencesi ve çalışma koşullarını iyileştiren sistem ödülleri de iş doyumunu etkilemektedir.⁵⁷

Yönetimde başarı çalışanları ödüllendirmekle başlar. Ödüllendirilmeyen başarı, başarısızlığı beraberinde getirir. Ödüllendirmenin bir çok çeşidi vardır. Yöneticinin çalışana selam vermesi, gülümsemesi, teşekkür etmesi, zam vermesi, ikramiye vermesi ödüldür. Bu ödüller bir başarının karşılığında verilirse anlam taşır. Bir yönetici hata bulmak ve ceza vermek için sebep aramamalı ödül vermek için sebepler aramalıdır.⁵⁸

Ödüllendirme çalışanları verimli ve başarılı çalışmaya teşvik eder. Çalışan yaptığı işin ödüllendirildiğini gördükçe değer gördüğünü hisseder tatmin olur ve motive olur. İşe olan ilgisi artar daha fazla ödül için gayret gösterir bu da iş yerinde olumlu rekabetin oluşmasını sağlar.

1.4.1.3. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışanın istediği sürece çalıştığı işletmede görevini sürdürebilmesi veya çalıştığı işletmede uzun süreli çalışma imkânına sahip olması anlamında kullanılmaktadır.⁵⁹ Kişilerin işsizliğin arttığı zamanlarda işten çıkarılma durumuyla karşı karşıya gelmeleri büyük tatminsizlik nedenidir.

Çalışanlar için belirsiz ortamlar, işini kaybetme korkusu gelecek kaygısı yaşamasına neden olur. Kurumların sağladığı ekonomik güven önemlidir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde çalıştığı iş yerinde uzun süre çalışma imkanına sahip olacağını bilmesi çalışanlar için büyük bir motivasyon aracıdır. Gelecek kaygısı çalışanda stres yaratmaktadır. Stres altında çalışan bir kişiden iyi bir performans göstermesini bekleyemeyiz.

Kamu sektöründe çalışanlarda iş garantisinin olması işten çıkarılma riskinin nerdeyse hiç olmaması kamu personeli için bu özendiricinin etkisini azaltmaktadır. Kamu çalışanı emekli olana kadar çoğu zaman aynı kurumda devam etmektedir. Bu durumda kamu çalışanı için bir güven duygusu ve rahatlık yaratmaktadır.

⁵⁷ Selçuk Önder, Kara Havacılık Pilotlarının İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 46 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵⁸ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 298.

⁵⁹ İsmail Bakan ve Tuba Büyükmeye, "Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2004, Sayı:23, 35-59, s. 34.

1.4.1.4. Performans İçin Ödeme

Çalışanları verimli çalışmaya özendirmek ve performansını arttırmak için performans ödemeleri yapılmalıdır. Burada önemli olan performans değerlendirmelerinin adil şekilde yapılmasıdır. Bir işin başarılmaması durumunda ödül verileceğinin söylenmesi ya da zor bir işi yapan çalışana, yeni bir fikir üreten, özveriyle çalışan personele ödeme yapılması o kişinin kuruma bağlılığını arttırdığı gibi motive olmasını ve başarısını devam ettirmesini sağlar.

Çalışanların performansını takip etmek için tasarlanmış olan performans sistemi geçilmesi gereken bir sınav gibi görülmemelidir. Aksine çalışanların kazanç elde etmek için bir motivasyon aracı olarak görmelidirler. Belirli dönemlerde yapılan performans değerlendirme raporlarının dışında anlık değerlendirmeler neticesinde prim ödenmesi çalışan motivasyonunu artırmaktadır.⁶⁰

Kamu kurumlarında performans için ödeme uygulamalarında yetersizliklere rastlamaktayız. Performans ödemesi yapılmamakta, yapılan yerlerde ise kişinin performans değerlendirilmesine bakılmaksızın belli bir düzene oturtulup her çalışana yapılmaktadır. Bu uygulama ise performansın bir özendiriciden çıkmasına neden olmaktadır. Kişide performansı sergilemese de ödülü alacağını bilmesi düşüncesini yaratmaktadır.

1.4.1.5. İkramiye

Kişinin aldığı ücrete ek olarak özel günlerde yapılan ödemelerdir. Bu ödemeler bayram, yılbaşı gibi zamanlarda yapılabilir. Çalışana verilen ikramiyeler performansı arttırmada etkilidir. Ayrıca çalışana başarılı olduğu durumlarda ya da belli yılı doldurmuş çalışana ödül olarak verilen ikramiyeler çalışanda kurumuna karşı olumlu tavır takınmasını sağlar. Moral ve motivasyonunu artırır.

1.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Bir kurumun amaçlara ulaşması için mutlu çalışanlarının olması önemlidir. Yöneticilerin amacı farklı özelliklerdeki çalışanları uygun özendiricilerle motive etmek olmalıdır. Yönetici her çalışanını tanımalı ve onların beklentisi doğrultusunda motive etmelidir. Psiko-sosyal özendiriciler çalışanı kuruma bağlamak ve çalışanı amaçlara yönlendirmek için çok önemlidir. Özellikle kamu kurumlarında psiko-sosyal

⁶⁰ Kanoğlu, a.g.e., s. 71.

özendiricilerin gücünden yararlanılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır. Çünkü kamu kurumları bu alanda malesef yetersiz kalmaktadır.

1.4.2.1. Sosyal Etkinlikler

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmeleri için düzenlenen geziler, eğlenceler, özel günler ekip ruhunun oluşması açısından önemlidir. Bu tür ortamlarda çalışanların birbirleri ve yöneticileriyle kaynaşması sağlanabilir. Sosyal etkinlikler çalışanı kuruma bağlaması açısından da önemlidir. Bu tür etkinlikler çalışana kendinin değerli olduğunu hissettirir.

Sosyal varlık olan bireyin çalışma yaşamında sosyalleşmesinin sağlanması önemli tatmin kaynağıdır. Saygınlık ve tanınma gibi duyguların hissedilmesi motivasyonu artırır ayrıca işgücü devir hızını düşürmektedir.⁶¹

Günümüzde özel sektörde bir çok işletmenin yaygın olarak sosyal etkinlikler düzenledikleri görülmektedir ancak kamu kurumları bu konuda eksik kalmaktadır. Kurumda sosyal etkinliklerin olması arkadaşlık ilişkilerini geliştirir, kaynaşmayı sağlar. Çalışanların kendilerini aile ortamında gibi hissetmelerini sağlar. Bu şekilde gelişen ilişkiler örgütte pozitif bir havanın olmasını sağlar. Kişiler arasındaki iletişimin güçlenmesine katkıda bulunur.

1.4.2.2. Tebrik ve Takdir

Çalışanların yaptıkları işler karşılığında aldıkları ücretler tek başına motive edici olmaz. Değişen yaşam koşullarıyla çalışanların beklentileri de değişmiştir. Artık insanlar kendini özel hissetmek ve fark edilmek istemektedir. Çalışanlar değer görmek, yöneticisi tarafından takdir edilmek, beğenilmek isterler. Çalışanın kendine duyduğu güvenin gelişmesi bu beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Çalışanlar tebrik ve takdir gördükçe motivasyonları artar ve yüksek performansla çalışır. Burada önemli olan ise bu tebriğin adaletli yapılmasıdır.

Takdir etme yöneticilerin önem vermediği alanlardan biridir ancak çalışan yaptığı işten dolayı geri dönüş alamazsa umursamaz bir havaya bürünür nasılsa fark edilmiyor hissine kapılır motivasyonu ve performansı düşer.

⁶¹ Kanoğlu, a.g.e., s. 82.

Son dönemlerde motivasyon ve ödöl türleri konusunda yapılan araştırmalar, tam zamanında yapılan “kişiselleştirilmiş” takdirin en gúçlü motive edici yöntem olduğunu ortaya koymaktadır.⁶²

İnsanların bildiği tanıdığı kişilerin yanındayken takdir edilmesi, kişilerin sosyal çevre içinde bulunduğu statüsünü etkilemektedir. Bir kişiyi ödüllendirmek, kişiye hayatı boyunca unutamayacağı hediyeler almak veya takdirnameler vermek, kişinin bulunduğu çevre içinde toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde onu övmek, kişiye önemli bir sosyal statü kazandırır. Bunun gibi teşvikler, çalışanın hızını, hareketliliğini ve iş yapma isteğini arttıracaktır.⁶³

1.4.2.3. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanlar çoğunlukla bireysel gelişme gücünü arttırmak ve benliğini doyurmak amacıyla bağımsız çalışmaya önem verirler. Birey bağımsız bir ortamda çalıştığı zaman kendini o işletmeye ait ve iş yeri ortamında kendisini değerli bir çalışan olarak hisseder. Bağımsız çalışma, çalışanlara sınırsız bir serbestiyet verilmesi demek değildir. İşletmede böyle bir uygulama varsa bu işletmede bütünsel bir yapının varlığından ve otoriteden söz edilmesi mümkün değildir. Çalışanların ilgi ve yeteneklerini belirli araçlarla belirleyip en azından ilgi ve yetenekleri doğrultusunda çalışma bağımsızlığı tanınabilir. Bu uygulamaların yapıldığı işletmelerde bireyin yetenekleri, yaratıcı ve güç rahat ortaya çıkacaktır.⁶⁴

Çalışanın işinde bağımsız olarak hareket edebilmesi, başarisının sonucunu görmesine de olanak sağlamaktadır. Böyle bir durumda ise çalışan, kendisini işine daha çok vermekte, işini daha yüksek çabayla yapmaya çalışmakta ve verimini arttırmaktadır. Çalışanın verimi arttıka da kendine olan güveni ve özsaygısı da artmaktadır.⁶⁵

Yöneticiler çalışanların baskı altında olduklarını düşünmemeleri için onlara karşı olumlu yaklaşım sergilemeli, küçük hatalarını önemsememelidir. Çalışanlarını sürekli izliyormuş gibi bir izlenim sergilememelidir. Çalışan kendini rahat hissedeeği bir ortamın sağlandığını gördüğünde kendini değerli hisseder. Çalıştığı kuruma ve

⁶² İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duygu Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 216.

⁶³ Hüseyin Nail Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s. 35 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 128.

⁶⁵ Hüseyin Fazlı Ergöl, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri,” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, C. IV, No: 14, 67-79, s. 74, (Çevirimiçi) www.e-sosder.com (Erişim Tarihi: 10.11.2014).

yöneticisine saygısı ve bağlılığı artar. Çalışan böyle bir ortamda kendini değerli hissettiği için kendine güveni artar.

Baskıcı, aşırı otoriter yöneticiyle çalışanlar da hata yapma riski artar kişi kendini sürekli gözetim altında hissettiği için rahat hareket edemez, yeteneklerini gösteremez ve fikir üretmez. Tüm bunların yanında kişilerin üretken olduğu saatler ve zamanlar birbirinden farklıdır. Kişi çalışma saatlerine kendi karar verebilirse verimliliği artacaktır. Çalışmada bağımsızlığın sağlanmasında en önemli görev yöneticidedir.

1.4.2.4. Sosyal Katılma

Çalışanların çoğu bir kuruma girdikleri andan itibaren sosyal çevre oluşturmaya, bir gruba katılmaya ve sosyal ilişkiler geliştirmeye çalışır. Örgütler, sosyal katılımın önemini her geçen gün daha fazla hissetmektedirler.

Çalışma arkadaşlarıyla samimiyetin hissedebilmesi çalışanı iş takımının bir parçası olarak hissetmesini sağlamakta ve böyle bir bütünleşme çalışan açısından tatmin sağlamaktadır.⁶⁶ Bununla birlikte yöneticilerin de sosyalleşme sürecine dahil olmaları çalışanlarla doğrudan iletişim kurmalarına ve çalışanların sorunlarını dinlemelerine olanak sağlamaktadır. Yöneticisi tarafından umursandığını hisseden çalışanda olumlu tutumlar gelişmeye başlamakta ve iş tatmini artmaktadır.⁶⁷ Kişiler arasındaki dayanışma ve güven, iş ortamını ve performansı etkilemektedir.

Bireyler günlük hayatlarının önemli kısmını iş yerinde geçirirler ve çalışma arkadaşlarıyla ilişki içine girerler. Çalışanlar iş yerindeki gruplar tarafından sevmek, sevilme ister. Bu gruplar içerisinde yer edinmek ister. Kişilere ne kadar çok ücret öderseniz ödeyin iş ortamındaki gruplar tarafından kabul görmedikçe onu motive edemezsiniz. Tek başına ücret bu ihtiyacın karşılanmasında yetersiz kalır.

Çalışanın içinde bulunduğu sosyal gruplar motivasyonunu etkiler. Çalışan bir sosyal grubun içinde yer alamadığı takdirde kendini yalnız hisseder ve işten ayrılma eğilimine girebilir. Çalışanlarında bu durum kişinin kendini iş ortamından soyutlamasına ve işi bir an önce terk etme hissine kapılıp verimsiz çalışmasına neden olmaktadır.

⁶⁶ Sinan Ünsar v.d. , "İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması," *Verimlilik Dergisi*, 2006, No: 2, 131-144, s. 132.

⁶⁷ Cemal Çalık, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi," *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2006, C. XIV, No: 1, 1-10, s. 8.

1.4.2.5. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Dolayısıyla gerçek bir statüye sahip olan kimse iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. İyi tanınan bir örgütte çalışma ve önemli bir ünvana sahip olma kişilerin statülerinde olumlu etki yapar. Hatta bu manevi tatmin bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmasına neden olur. Örneğin; çoğu devlet memurunda durum bu şekildedir. Çalışanlar yöneticilerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek için önemli çaba ve fedakarlıktan kaçınmayacaklardır. Bu gayretinin karşılığını gören çalışan ise daha gayretli çalışmaya devam edecektir.⁶⁸

Yöneticilerin çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere, görüş ve düşüncelere değer vermesi iş tatmini ve motivasyon açısından oldukça önemlidir. Çalışan değer görmek ister yöneticiye düşen görev ise çalışanın yaptığı işin o kurum için ne kadar önemli olduğunu hissettirmesidir. Yöneticiler çalışanların problemlerini dinlemeli onlara yardımcı olmaya çalışmalıdır. Çalışanların kötü anlarında destekçileri olmalıdır. Bu çalışmada minnet duygusu uyandıracaktır. Yöneticinin ona değer verdiğini gören çalışan duygusal bir bağ kuracaktır. Bunu yaptığı takdirde çalışan işine daha sıkı sarılacak ve motive olacaktır. Değer görmeyen çalışan kendini işten ve ortamdaki uzak tutmak isteyecek, performansı düşecektir.

1.4.2.6. Çalışma Arkadaşları

Çalışanın içinde bulunduğu çalışma arkadaşları grubu motivasyonu etkilemektedir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içersindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır.⁶⁹ Çalışma arkadaşları birey için destek, yardım, güven, rahatlık ve tavsiye kaynağıdır. İyi çalışma arkadaşları işi çok zevkli hale getirebilir.⁷⁰

⁶⁸ Eren, a.g.e., s. 521

⁶⁹ Oya Erdil vd., "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2004, 5 (1), 18-26, s. 20.

⁷⁰ Önder, a.g.e. s. 47.

Çalışanın iş arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle uyumu ekip ruhunun oluşması, iş başarısının artmasıyla yakından ilgilidir. Özellikle kamu kurumu çalışanlarında uzun süre aynı görevde kişilerin birlikte çalışma durumu söz konusudur. Çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzlukların olduğu ortamda çatışmalar başlayacak ve işlerin yürümesi yavaşlayacaktır.

1.4.2.7. Psikolojik Güvence

İşletmelerde başarıyı sağlayan ve motivasyonu arttıran faktörlerden biride psikolojik güvencedir. Hem işletme hem de çalışan amaçlarında orta yol bulunarak uzlaşma sağlanmalıdır. Çalışanlar iş yerinde sadece ekonomik güvenceye değil psikolojik güvenceye de gereksinim duyarlar. Psikolojik güvence işletmedeki işin havasına bağlıdır. İş ortamında olumsuzluğa neden olan tüm etkenleri ortadan kaldırılması ve iş ortamında olumlu şartların sağlanmasıdır. Yani işletmede işin işleyişi, doğası ve çevresi iş ortamındaki psikolojik güvenceyi kapsayan konulardır. Psikolojik güvence ile ilgili ihtiyaçlara cevap veremeyen iş yerleri insan ilişkileri konusunda olumsuz bir izlenim uyandırırılar.⁷¹

Çalışanlar için ekonomik güvence yeterli değildir. Çalışan ekonomik güvencenin yanında psikolojik güvence de ister. Çalışan iş yerinde mutlu olmak, iş yerinde yapılan değişiklikler ve kendilerini ilgilendiren işle ilgili uygulamalardan haberdar olmak ister. Çalışan yöneticisi tarafından bilgilendirilmek ister. Bu durum yönetici tarafından sağlanmadığı zamanda çalışanlarda endişeler başlar, işe adapte olamazlar.

1.4.2.8. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerindendir. Kurumda çalışanlar düşünce ve önerilerine özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınıp yararlı olanlar uygulamaya konuluyorsa bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir diyalog başlamış olur. Bu yöndeki gelişim ise bütünleşme ve yönetimde etkinliği artırır.⁷²

Öneri sistemi, çalışanların iş ile ilgili olan düşüncelerini rahat bir şekilde söyleyebilmeleri, yöneticilerinde bu önerileri dikkate almalarıdır. Kişiler yöneticilerine öneri sunarken gerçekleşen iletişimden memnun olurlar. Kendilerini çevresine karşı

⁷¹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 134.

⁷² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 133.

saygın durumda hissederler. Bu da kişilerde doyum yaratır. Kendisine ve düşüncelerine değer verildiğini gören kişiler daha istekli ve moralli çalışacaklardır.

Belediye çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre öneri sistemiyle ilgili etkili tekniklerin kullanılmadığı görülmüştür. Çalışanların birim amirlerinin yardımcılara görüş ve önerilerini bildirmeleri en yaygın öneri geliştirme yöntemidir. Ancak bu durumda, getirilen önerilerin birim amirlerinin yardımcılarınca uygun bulunması gerekmektedir. Bu süzme mekanizması çalışanları olumsuz etkiler. Birimlerde öneri geliştirme toplantılarının genel olarak yapılmadığı dikkat çekmektedir. Çalışanların birim amirlerine doğrudan ulaşma yolunun kapalı olduğu görülmektedir. Dilek ve şikayet kutusu gibi çalışanları teşvik edici yöntemlerin hiç kullanılmadığı görülmüştür.⁷³

1.4.2.9. Özel Yaşama Saygı

Çalışanlar için önemli konulardan biri işleri ve sosyal yaşamlarının ne kadar birbirinin içine geçtiğidir. Çalışanların psikolojik sorunlar yaşamamaları için iş ve özel yaşamındaki dengenin sağlanması gerekir.⁷⁴

Özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma ve elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur.⁷⁵

Bir çalışandan verim alınabilmesi için çalışanın iş dışındaki sorunlarının çözülmesi gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarının iş dışındaki sorunlarına ilgi göstermeli ve anlayışla karşılamalıdır. Bu şekilde davranışta bulundukları zaman aradaki dostluk ve sevgi bağı gelişecektir. Bu da çalışanın yöneticisine duygusal bağlılığını arttıracaktır. Bağlılığı artan bir çalışan yöneticisinin verdiği işleri daha büyük bir azimle yapacaktır.

Belediye çalışanlarının iş dışındaki hayatları ile ilgili yapılan bir analizin sonucu, belediyede klasik yaklaşımın geçerli olduğunu göstermektedir. Çalışanların işleri ile ilgili konular üzerinde durulduğu, iş hayatı dışındaki gelişmelerin nadiren dikkate alındığı görülmektedir.⁷⁶ Bu da kamu kurumlarındaki resmiyete dayanan ilişkinin varlığını koruduğunu göstermektedir. Yöneticiler çalışanlarla işle ilgili konularda resmiyete dayalı bir ilişki sürdürmekte, çalışanlarının özel sorunlarıyla

⁷³ Recep Bozlağan, Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 157 (**Doktora Tezi**).

⁷⁴ Barutçugil, a.g.e., s. 222.

⁷⁵ Eren, a.g.e., s. 523.

⁷⁶ Bozlağan, a.g.e., s. 160.

ilgilenmemekte bu özendiricinin gücünden faydalanmamaktadırlar. Oysa çalışanların sorunlarına ortak olmak aradaki ilişkiyi kuvvetlendirmek demektir. Bu da çalışanın işe ve iş yerine bağlanmasını sağlayacak , işbirliğini oluşturacaktır.

1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Çalışanların motivasyonunu arttırmayı sağlayan araçlardan sonuncusu örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarıdır. Örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, fiziksel çalışma koşulları, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, ekip çalışması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, iş özellikleri modeli olarak on iki başlık şeklinde incelenmiştir.

1.4.3.1. Amaç Birliğı

Amaç Birliğı sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasındaki ilişkidir. İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlamaktır. İşletmelerin uzun vadeli olarak başarıyı yakalaması için en etkili yol, çalışan amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve ayrıca işletme amaçlarını çalışanlara yaklaştırmaktır ve eğer çalışanın amaçları ile organizasyonun amaçları arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Yönetici bu konuda da önemli bir rol üstlenmektedir. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici başarıyı yakalamaktadır.⁷⁷

Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kurum ve çalışan amaçlarının ortak paydada buluşması önemlidir. Yönetici ve çalışanların birbirinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Yönetici çalışanların beklentilerini, amaçlarını anlayıp ona göre hareket etmelidir. Çalışanın amaçlarıyla kurum amaçlarını dengelemelidir. Yöneticiler amaçları çalışanlarla birlikte kararlaştırmalı ve kontrolünü birlikte yapmalıdır.

1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındanıdır. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesidir. Önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan,

⁷⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 135-136.

yetki devriyle kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek örgüt için elinden geleni yapacaktır ve başarılı olmak için daha fazla motive olacaktır.⁷⁸

Yetki vermeye dayalı yönetim anlayışı, bir işin birçok insan tarafından yapılmasını sağlamanın en etkili yolu olmaktadır. Bu anlayış, iş zenginliğine ve yüksek tatmine katkıda bulunmaktadır.⁷⁹

Geleneksel, kapalı ve otoriter bir yönetim anlayışını benimseyen kurumlarda yetki üst karar merkezlerinde toplanır bunun sonucunda karar mekanizması yavaşlar.⁸⁰ Bu durum ise çalışanın motivasyonunu düşürmektedir. Çalışan yaptığı işle ilgili söz sahibi olmak ister. Yöneticiler çalışana yetki vermezse onların yeteneklerini fark edemezler. Çalışan ise yeteneklerinin fark edilmediğini gördükçe tatminsizlik yaşarlar. Bir çalışanı kuruma bağlamanın, işinde özveriyle çalışmasının en etkili yollarından biri yetki ve sorumluluk paylaşımıdır. Çünkü bir kişiye yetki vermek “seni önemsiyorum, sana güveniyorum” demektir. Önemsendiğini gören çalışan ise kendini kurumun bir parçası hisseder.

Çalışanlara sorumluluk verilmesi onların işle ilgili yeni beceriler kazanmasını ve daha çok bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Kişiye yetki ve sorumluluk verildiğinde yaptığı işle ilgili sonuçları sahiplenecektir.

1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim, iş hakkında gereken bilgi ve becerilerin aktarılmasına dayanmaktadır.⁸¹ Eğitim bir ihtiyaçtır ve eğitimde güdülen amaç ise; mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, yeni yöntemleri öğrenme ve bununla birlikte de kişisel yetenekleri arttırmaktır. Bununla birlikte, belirli sosyal çevrelerde bireylerin güdülerini ve buna bağlı olarak davranışlarını da etkilemektedir.⁸² Eğitim, organizasyonun her düzeyinde işe ait bilgi ve becerileri arttırmakta, çalışanların organizasyonun amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlamakta, iletişimin artmasına yardımcı olmakta ve buna bağlı olarak verimliliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır.⁸³

⁷⁸ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayını, İstanbul, 2006, s.172.

⁷⁹ İsmail Aydoğan, “Etkili Yönetim”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, No: 13, 61-75, s. 62.

⁸⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 137.

⁸¹ Murat Hançer, *İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları*, Detay Yayınları, Ankara, 2004, s. 79.

⁸² Larry C. Bernard v.d., “An Evolutionary Theory of Human Motivation,” *Genetic, Social, and Psychology Monographs*, Vol. CXXXI, No: 2, 2005, p. 174; *aktaran* Erol, a.g.e., s. 60.

⁸³ Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s. 96.

Çalışan ilerleme olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz tutum takınabilir. Bu durumda tatminsizlik ve şikayet başlar. Terfi işlerinde iltimaslara çok rastlanmaktadır. Etki altına çabuk alınabilecek kişiler terfi ettirilmektedir. Yöneticiler kendilerine direnmeyen çalışanları, direnen fakat üstün olanlara tercih etmektedirler.⁸⁴ Böyle adaletsizliklerin yaşandığı kurumlar çalışanları küstürmekte ve güveni sarsmaktadır. Burada önemli olan adaletli sistemdir.

Çalışanlar kendilerini geliştirebilecekleri yükselme olanakları olan ve bu sistemin adil şekilde yürütüldüğü iş yerlerinde çalışmak isterler. Yükselme olanaklarının olduğu iş yerlerinde çalışanlar kendilerini kanıtlamak için daha fazla gayret gösterirler. Kurumların çalışanları eğitim ve yeni bilgi edinilmesi konusunda da desteklemesi gerekmektedir. Çalışanın sürekli yeni şeyler öğrenmesi onu motive edecek ve kendini faydalı hissetmesine sebep olacaktır. Birey kendi için düzenlenen eğitim faaliyetleriyle kendini değerli hissedecek ve kuruma bağlılığı artacaktır. Eğitim aldıkça kendini geliştirme imkanı bulacak ve yaptığı işte kendine güveni artacaktır.

1.4.3.4. Kararlara Katılma

İşletmelerde çalışanlara işletmenin yönetimine dair kararlara katılma imkânı sağlandığı takdirde, çalışanın kendisini etkileyen karar ve düzenlemelerin yapılandırılmasındaki etkinliği ve iş tatmini artacaktır. Buna bağlı olarak da çalışandaki durağanlık duygusu azalacaktır. Çalışanlar, toplu halde kararlara katıldığı zaman iş yerindeki sorunları kendi sorunuymuş gibi benimseyecek, bu sorunlarla yakından ilgilenecek ve doğal olarak da işine olan bağlılığı artacaktır. Çalışan kendisini işletmeye ait hissedecek ve işletmede ortaya çıkan pürüzlerle baş etmeye çalışacaktır.⁸⁵

Kararlara katılımın önemini bilen bir yönetici için çok etkili bir motivasyon aracı olabilir. Kararlara katılma bireyin özsaygı ve tanınma ihtiyaçlarına yöneliktir. Çalışma ortamında bu ihtiyaçları karşılayamayan birey doğal olarak bu ihtiyaçlarını gidermek için başka çalışma ortamlarına gitmek isteyecektir.⁸⁶

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış, “birisi” için çalışma yerine “birlikte çalışma” havası yaratmaktadır. Ortak

⁸⁴ Eren, a.g.e., s. 248.

⁸⁵ Eren, a.g.e., s. 266.

⁸⁶ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, s.144; **aktaran** Hamdi Aydın, *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Uygulama*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 58 (**Yüksek Lisans Tezi**).

fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.⁸⁷

Çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesinin en iyi yolu onların fikirlerini almak, işleri hakkında karar verme hakkını onlara tanımaktır. Yaptığı işte söz sahibi olduğunu gören çalışanda statü, itibar görme, kendine güven gibi arzuları tatmine ulaşır. Çalışan düşüncelerinin değer gördüğünü gördükçe kendini kurum için önemli hissedecek işe ve işletmeye bağlılığı artacak ve kurum amaçlarını özümseyecektir. Kararlara katılım ayrıca yönetici ve çalışan ilişkilerinde de önemli bir yere sahiptir. Yöneticisi tarafından fikirlerinin önemsendiğini gören çalışan yöneticisine olumlu duygular besleyecek ve aralarındaki iletişim artacaktır.

1.4.3.5. İletişim

İletişim, organizasyonlarda mesajların iletilme sürecini ifade etmektedir.⁸⁸ İletişim sayesinde çalışanlar, kendilerinden neler beklendiğini, işleri nasıl yapmaları gerektiğini ve yöneticilerinin kendileri hakkında neler düşündüğünü öğrenme fırsatı elde edebilmektedirler.⁸⁹ Çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini bilmesi işlerine adapte olması açısından büyük önem taşır.

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak, davranışlarını yönetmek, amaçların gerçekleştirileceğine inanmalarını sağlamak ve belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir. İletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanlara bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi çalışanların en çok önem verdikleri isteklerden biri olmaktadır. Çalışanlara bilgi sunmakla onlara ilgi göstermek eş anlama gelmektedir. Eğer bir işletmede iletişim sistemi iyi işliyorsa, orada insancıl ilişkilerin varlığından söz edilebilmektedir.⁹⁰ İşletme içerisinde sürekli bilgi akışının bulunması ve çalışanların rahat iletişim kurabilme olanaklarına sahip olması, çalışanlarda güven ortamı oluşturmakta ayrıca işletmeye sahip çıkma hissi sağlamaktadır.⁹¹ Çalışanların yöneticilerine ve kurumlarına duyduğu güven sonucu oluşan ortamda motivasyonu, iş tatminini ve verimliliği artar.

⁸⁷ Eren, a.g.e., s. 420.

⁸⁸ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması,” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2004, No: 7, 1-30, s. 3.

⁸⁹ İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, C. VI, No: 2, 291-306, s. 293.

⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 139.

⁹¹ Cem Cüneyt Arslantaş, “Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı”, *Verimlilik Dergisi*, 2006, No:

Çalışanların yöneticiyle kurduğu iletişimin kalitesi yaptığı işin kalitesini belirlemektedir. Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin açık ve güven verecek şekilde samimi olması çalışanın motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanlar değer gördüğü kuruma değer katmak ister. Çalışan kendiyle ilgili değerlendirmeleri yöneticisiyle iletişimden çıkarmaktadır. İletişimin sağlıklı gelişmesi büyük oranda yöneticiye bağlıdır.

Bir kurumdaki iletişim sisteminin birinci sorumlusu yöneticidir. Yöneticiler çalışanlarıyla ve çalışanların birbirleriyle iletişimine önem vermelidir. Çalışanlarını dinlemeli ve çalışanlarının düşüncelerini rahatlıkla söyleyebileceği bir ortam sağlamalıdır. İletişim sayesinde yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı beklentilerini aktarma fırsatı bulur. Çalışanların birbiriyle iletişiminin iyi olması işlerin daha çabuk yapılmasını ve daha ılımlı bir ortam oluşmasını sağlamaktadır. İletişim sisteminin iyi olduğu bir kurumda çalışanlar yüksek moralle çalışır. İyi işleyen iletişim sistemi kurumdaki dedikoduların, karışıklıkların ve çatışmaların da önüne geçmektedir.

1.4.3.6. Fiziksel Çalışma Koşulları

Evinden sonra en çok vakit geçirilen yerin çalışan açısından uygun koşullarda olması çok önemlidir. İşletmenin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olması gerekir. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim çalışanların çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yönde girilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından çalışanı hoşnut kılacaktır. Çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği çalışan istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.⁹²

Özellikle çalışma temposunun fazla olduğu işlerde çalışanların dinlenme saatleri iyi ayarlanmalıdır. Çünkü bu tarz işlerde çalışanlarda bir süre sonra bunalımlar, bıkkınlıklar görülebilir. Bu tarz iş yerlerinde çalışanlar için dinlenme odalarının olması çalışan memnuniyeti açısından önemlidir. Yoğun iş yerlerinde yöneticiler çalışanlarına uygun ortamı sağlamalıdır.

Her insan huzur bulacağı, ferah, güvenilir bir ortamda çalışmak ister. Kişinin sıkışık masalar içinde, havasız, karanlık, aşırı sıcak ya da soğuk bir ortamda ne kadar istekli çalışabileceğini hepimiz tahmin ederiz. Çalışanlar zamanla bu kötü çalışma koşullarının etkisiyle mutsuz olacaktır. Unutulmamalıdır ki çalışanların

3, 75-97, s. 83.

⁹² Fatma Bilecen, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 62-63 (Yüksek Lisans Tezi).

kendini iyi hissedeceği ortamda çalışması daha verimli çalışmayı beraberinde getirecektir.

1.4.3.7. İş Rotasyonu

İşin monotonluğunu önlemede kullanılan basit bir yöntemdir. Çalışanları farklı görevler içeren işler arasında dolaştırarak görev çeşitliliğini sağlamayı ifade etmektedir.⁹³ Bu yöntem, çalışanlarda çok çeşitli becerilerin geliştirilmesinde etkili olmakta, çalışanlara yeni ve farklı iş ilgileri ile kariyer fırsatları doğurabilmektedir. Böylelikle çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına olanak sağlamaktadır.⁹⁴

Çalışanlar aynı işi yaptıklarında belli süreden sonra işten sıkılmakta, çalışma şevk ve hevesini kaybetmektedirler. Rotasyon özellikle kamu örgütleri gibi uzun süre aynı işi yapmak zorunda olan çalışanların bulunduğu yerlerde yapılmalıdır. Emekli olana kadar kişinin aynı işi yapması kişi de iş heyecanını öldürmektedir. Kişiye farklı görev verilmesi, yeni şeyler öğrenmesi heyecanını canlı tutar ve kişiyi motive eder. Çalışanda işe karşı ilgi artar.

1.4.3.8. İş Genişletme

Bir çalışanın sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek işi yerine getirmesini ifade etmektedir.⁹⁵ Çalışanın yerine getirdiği görevlerin sayısının arttırılmasıyla işin çeşitliliği artmaktadır. İş genişletmenin temel düşüncesi, çalışanların tekdüze işlerden bıkacağı ve değişik işlerden hoşlanacağı anlayışıdır.⁹⁶

İş genişletmede, çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilmektedir. İş genişletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermektir. Diğer bir yolu da, çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir.⁹⁷ İş genişletme kurum için faydalıdır. Çalışanlar sürekli aynı işi yaptıklarında bıkkınlık yaşarlar. İş zenginleştirmeye kişiye farklı görevlerin verilmesi kişiyi bıkkınlıktan kurtarır. Kişi yaşadığı monotonluktan kurtulur. Çalışanlar yaptıkları işi sahiplenirler.

⁹³ Mehmet Marangoz ve Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, C. VIII, No: 2, 202-2017, s. 204.

⁹⁴ Murat Taşdan, "İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları", *Verimlilik Dergisi*, 2008, No: 1, 127-151, s. 141.

⁹⁵ Marangoz ve Biber, a.g.e., s. 204.

⁹⁶ Taşdan, a.g.e., s. 143.

⁹⁷ <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5094> (Erişim Tarihi: 15.11.2014).

İş genişletmede çalışan geniş kapsamlı olarak iş yapma fırsatı bulur. Bu durumda çalışan sıradanlıktan kurtulur ve çalışma hevesi canlanır.

1.4.3.9. İş Zenginleştirme

Herzberg'in önerdiği bu yöntem, bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan personelin güdüsel ihtiyaçlarını doyuracak biçimde değiştirmek olarak tanımlanabilmektedir. İş genişletmede yatay genişleme söz konusu iken iş zenginleştirmede bu genişleme dikey yani hiyerarşiktir olmaktadır.⁹⁸ İş zenginleştirme ayrıca çalışanlara kendi işlerini nasıl yaptıkları konusunda daha geniş bir kontrol imkanı sağlamaktadır. İş zenginleştirme, çalışanların iş yükünü arttırmadan işin niteliğinde artış sağlamaktır. Çalışan, sadece işin bir aşamasında değil bütün aşamalarında ustalaşmakta ve işi daha nitelikli yapmaya yönlendirilmektedir.⁹⁹

İş zenginleştirmede yönetim kademelerinde bulunanlar işi planlama ve karar verme yetkisini astlarla paylaşmaktadır. Çalışanlara işi planlama, yön verme ve kontrol sorumluluk verilmesidir. Çalışan inisiyatif sahibi olur ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirir.¹⁰⁰ Bu durumda ise çalışan için işte sahiplenme duygusunu arttırmaktadır. Çalışanların kararlara katılma ve uygulama hakkının verilmesini sağlamakta ve işe bağlılıklarını arttırmaktadır.

İş zenginleştirme aynı zamanda çalışanların kendini işe adamasını sağlar. Çalışanın karar verme hakkının olması işin onun için anlamlı olmasını sağlar. Çalışanın işin planması, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesinde başından sonuna kadar tüm aşamalarında işe hakim olma olanağı kazandırır. Çalışana bu şekilde sorumluluk verilmesi çalışan için yaptığı işin daha anlamlı hale gelmesini sağlar.

1.4.3.10. Ekip Çalışması

Ekipler, işle önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu gruplardır.¹⁰¹ Ekip çalışmasının motivasyon konusundaki faydaları şu şekilde sıralanabilmektedir:¹⁰²

⁹⁸ Can, a.g.e., s. 249.

⁹⁹ Taşdan, a.g.e., s. 142.

¹⁰⁰ Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, 4. Baskı, Ekin Yayını, Bursa, 2014, s. 221.

¹⁰¹ Eren, a.g.e., s. 467.

¹⁰² Us, a.g.e., s.57; aktaran Erol, a.g.e., s. 68.

•Ekip çalışmasında çalışanlar daha az stresli bir ortamda çalışmaktadırlar. Çalışanlar ekip içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenseler de genel sorumluluk birçok kişinin üzerinde olmaktadır.

•Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan bir kişinin zorluklarla karşılaştığında panik ve çaresizlik yaşamalarının önüne geçmektedir.

•Ekip üyelerinin faaliyetlere katılımı ve üyeler arasındaki arkadaşça ilişkiler bağlılığı arttırmaktadır. Bu bağlılık ise üyelerin motivasyon ve iş tatminine olumlu etkide bulunmaktadır.

•Ekip üyeleri yaptıklarının sonuçlarını görebildiği için başarmanın verdiği olumlu duyguları yaşamaktadırlar. Kendi ekiplerinin üretimini ve bunun organizasyonun bütünsel üretimi ile bağlantısının görülmesi çalışanların mutluluklarını arttırmaktadır.

•Ekip çalışması, üyelerin sosyalleşmelerini de güçlendirmektedir. Çalışanların işlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.

•Ekip performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran çalışanlar, duygusal ve davranışsal olarak olumlu bir süreç içerisine girmektedirler.

• Ekip üyelerinin başarısına ilişkin duyguları, kendi başlarına birer ödül niteliği taşımaktadır. Kişilerin işlerine, ekip ve organizasyonlarına olan kişisel bağlılığını güçlendiren bu tip manevi ödüller kişiye kendini gerçekleştirme duygusu sağlamaktadır.

Ekip olarak çalışma çalışanlarda iş bağlılığı ve kendini kuruma ait olarak hissetme gibi duyguları geliştirir bu da kişinin motivasyon ve iş tatminini artırır. Ekip çalışması aynı zamanda kişinin kendini yalnız hissetmesini engeller ve işbirliğini artırır. Çalışan tek başına güçsüz olabilir ve bazı işleri gerçekleştirmede sıkıntı yaşayabilir bu durum kendine güvenini kaybetmesine ve strese yol açabilir. Takım halinde çalışma ise kişiye güven verir. Zor işlerin başarılmasını ve sorumlulukların paylaşılmasını sağlar. Bu durumda ise kişi kendini daha rahat ve huzurlu hisseder. Ekip çalışması aynı zamanda bireyin iletişim becerilerini geliştirmesine yardımcı olur. Kişilerin sadece iş yerindeki tatmini değil yaşam tatminini de artırır. Kişi başkalarıyla iletişime geçtikçe rahatlar. Yöneticilerin ekip çalışmasına önem vermesi gerekmektedir. Küçük ekipler oluşturmalı ve bu ekiplerin birlikte zaman geçirmesini

sağlamalıdır. Çünkü ekip ruhu oluşturma bir çalışanı kazanmanın en güçlü yollarındandır.

1.4.3.11. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de güdüleme de belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeler gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.¹⁰³

Çalışanlara memnuniyetsiz olduğu konularda şikâyet edebilme olanağı tanınmalıdır. Kötü muamele gördüğünü söyleyen bir kişinin şikâyeti dikkate alınmazsa kişi yöneticisine karşı olumsuz bir tavır alır. Kişi bu durumda işine karşı ilgisini kaybeder ve soğur.

Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Adaletli disiplin her şeyin daha önceden planlı ve programlı duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.¹⁰⁴

İşletmelerde disiplin ve güdülemenin birlikte uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Negatif ve pozitif motivasyon birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Pozitif motivasyon, çalışanın ihtiyacını karşılayacak nitelikte ödüller sunarak istenen davranışın sürekliliği sağlanmaya çalışılırken, negatif motivasyon ceza veya diğer yapıcı uygulamalarla çalışanın istenmeyen davranışını ortadan kaldırmaya çaba gösterecektir.¹⁰⁵

Eşitlik ve adalet çalışanlar için vazgeçilmez değerlerdendir. Burada bahsedilen disiplin sistemi yöneticinin sert, katı, otoriter olmasını gerektirmez. Önemli olan adaletli sistemi baskıyla değil daha insancıl yollarla sağlamasıdır. Çalışanın adil bir sistemde yöneticisine güveni artacaktır. Çalıştığı kurumla gurur duyacak ve performansı artacaktır.

¹⁰³ Ergül, a.g.e., s. 76.

¹⁰⁴ Eren, a.g.e., s. 525-526.

¹⁰⁵ Bilecen, a.g.e., s. 63-64.

1.4.3.12. İş Özellikleri Modeli

Bu model, Hackman ve Oldham tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu model, çalışanın organizasyon içindeki motivasyon düzeyini yükseltmeyi amaçlayan bir tasarım tekniğini ifade etmektedir.¹⁰⁶ Çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörlerle ilgilenen bu model, iş genişletme ve iş zenginleştirme programlarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak üzere geliştirilmiştir. Bu modelde herhangi bir işte beş ayrı temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler;¹⁰⁷

- **Beceri Çeşitliliği:** bir işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. Örneğin; bir mühendis işini yaparken hem zihinsel hem de fiziksel tüm becerilerini kullanır. Çalışan farklı becerilerini kullanır ve bundan mutlu olur.
- **Görevin Kimliği:** yapılacak işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığıyla ilgilidir. Örneğin; üretim bandında çalışanlar bir işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde televizyon üretenler başından sonuna televizyonu üretirler.
- **Görevin Anlamlılığı:** yapılan işin başkalarının hayatında önemli değişiklik yapıp yapmadığıdır. Örneğin; bir doktorun görevi hastalarının hayatında anlamlı etkiler yapmaktadır.
- **Otonomi:** bir kişinin işinde yaşadığı özerklik veya serbestliktir. Çalışanın işini hiç kimseden bir talimat almadan yapmasıdır. Örneğin; bir temizlik işçisi yaptığı işte adım adım talimat alıyorsa bu işte serbestlik yoktur. İşinde serbestlik olan çalışanlar işleriyle ilgili sorumluluk duygusu yaşarlar.
- **Geri Besleme:** çalışanın yaptığı işin doğruluğuyla ilgili doğrudan kendinden bilgi alınmasıdır. Örneğin; bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın yanlış olup olmadığını hemen anlarken, üretimde çalışan bir işçi bunu amiri aracılığıyla öğrenir.

İş ne ölçüde bu özellikleri taşıyorsa çalışan yüksek motivasyona ve tatmin düzeyine erişmektedir. İş özellikleri modeli bileşenlerine ayrılarak incelenebilmektedir. Modelde temel bileşenlerden biri işin içsel boyutları, ikincisi

¹⁰⁶ Mehmet Kaşlı, "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2007, C. VIII, No: 2, 159-174, s. 160.

¹⁰⁷ Reyhan Bilgiç, "İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme", *Türk Psikolojileri Yazıları*, Aralık 2008, 11(22),66-77, s. 68.

içsel boyutların çalışanın psikolojik durumları üzerine etkisini ifade etmektedir. Üçüncüsü ise çalışanın psikolojik durumlarının çalışan ve iş üzerinde yapacağı sonuçları göstermektedir. Kısaca, eğer, işin içsel boyutları olarak işyerinde çalışanın çeşitli becerilerini kullanma olanağı sağlanırsa, görevi açık ve belirgin bir biçimde açıklanırsa ve ayrıca verilen iş de çalışanın gözünde firma ve müşteri açısından yerine getirilmesi anlamlı bir iş olarak algılanırsa, iş daha önemli ve anlamlı bir duruma gelmektedir. Eğer çalışana işi ile ilgili düşünme ve uygulama serbestisi tanınırsa çalışan verilen işi yapma ve işten elde edilecek sonuçlardan kendisini daha sorumlu hissetmeye başlamaktadır. Yöneticiler de yapılan işin sonuçları hakkında çalışana sürekli bilgi sağlarsa, bu durum çalışanın hatalarını azaltmasına ve kendini geliştirmesine yardımcı olmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Eren, a.g.e., s. 549-550.

II. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir.¹⁰⁹ İnsanların çalıştıkları işten haz alıp almadıklarını, alıyorsa ne ölçüde mutlu olduklarını değerlendirmeye yönelik, çalışanların iş ve iş ortamına karşı tutumları olarak ifade edilebilir. İş tatmini, çalışanların her işyerinde aradıkları peşinden koştukları ve buluncaya kadar rahat edemedikleri bir duygu bir tutum olarak algılanmalıdır.¹¹⁰

II. Dünya Savaşı'ndan sonra fabrikaların fiziksel açıdan yetersiz olması, çalışanlara tatmin edici koşulların sağlanmıyor olması, işlerin rutin olması, yükselme olanağının olmaması gibi nedenlerden dolayı verimlilik çok düşük ve işten ayrılmalar çok yüksek oranda gerçekleşmekteydi. Bu dönemde olumsuz endüstri ilişkilerinin doğurduğu sonuçlardan ve işten ayrılmaların getirdiği mali yükten kurtulmak için iş tatmini kavramı önemsenmeye ve bu konuda yapılan araştırmalar da desteklenmeye başlanmıştır.¹¹¹

İş tatmini hakkında yapılmış pek çok tanım vardır. Hoppock'a göre iş tatmini, kişinin işinden doyum aldığını dürüstçe söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların oluşturduğu bir durum olarak tanımlamaktadır. Vroom (1964) iş tatmini kişinin işindeki rolüne ilişkin duygusal yönelimi olarak tanımlamaktadır. Smith, Kendal ve Hulin (1969), iş tatmini kişinin işi hakkında hissettikleri olarak tanımlamışlardır. Locke'un (1976) iş tatmini hakkında kabul görmüş tanımına göre iş tatmini, kişinin işine ya da iş deneyimine biçtiği değer sonucu oluşan hoşça giden olumlu bir duygudur. Locke, iş tatmininin boyutlarını, işin kendisi, ücret, terfi, çalışma koşulları, işin sağladığı faydalar, çalışanın sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticisi ile ilişkileri olarak belirlemiştir. Lawler'a (1973) göre kişi, iş tatmini işinden

¹⁰⁹ Figen Sevimli ve Ömer Faruk İçcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış**, Ocak-Temmuz 2005, Cilt:5 Sayı:1-2, 55-64, s. 55.

¹¹⁰ Neslihan Okakin, "İş Tatmini, Turizmde Bir Uygulama", **Sosyal Güvenlik Dünyası**, Eylül-Ekim 2006, Yıl:9 Sayı:39, 19-29, s. 19.

¹¹¹ Çiğdem Sarıkamış, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006, s. 60 (**Yüksek Lisans Tezi**).

elde ettikleri ile hak ettiklerini kıyaslayarak ölçer. Bu üç tanımın ortak yönü, iş tatmini, kişinin elde ettikleri ile beklentileri arasındaki kıyaslamaları temelinde tanımlamalarıdır.¹¹²

L. J. Mullins iş tatminini, kişinin işe karşı tutumu olarak belirtmekte ve motivasyonu iş tatminini başlatan bir süreç olarak görmektedir. Örneğin; iş tatmininin kişinin başarıma duygularının miktar ve kalitesi anlamında olabileceğini belirtmektedir. M. Blum ve L. Naylor'a göre iş tatmini, bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar; ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme imkânları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi ve benzeri değişkenler olarak özetlenebilir. B. Van Haller Gilmer ise iş tatminini, kişinin işine karşı tutumu olarak belirtmektedir. Kişinin işe karşı tüm duygu, mantık ve davranış eğilimleri onun işe karşı olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır.¹¹³

İş tatmini kavramı ve iş tatmininin ölçülmesi, ilk defa 1911'de Frank Taylor'un çalışmalarıyla başlamış ve o zamandan bu yana birçok değişikliklere uğramıştır. Taylor'un kavramlaştırmasında iş tatmini, kazanılan paranın miktarı ve ödüllendirmelere dayanır. 1945'de Elton Mayo, bir grup fabrika işçisi ile yürüttüğü çalışma sonucunda iş tatmininin en önemli belirleyicisinin, grup içindeki etkileşim olduğu; bu faktörün güvenlik, işe ilgi, başarı gibi değişkenlerden daha ağır bastığı, görüşüne varmıştır.¹¹⁴

İş tatmini çalışanların işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına ilişkin bireylerin olumlu tutumlarının tümü şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak da tanımlanan iş tatmini, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu tanımlar ışığında iş tatminini çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladığı arasındaki fark olarak tanımlanabilir.¹¹⁵

¹¹² Hanzade Aslan, Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı, Denetim Odağı, Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 2 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹³ Arif Budak, Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Tesislerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 5 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹¹⁴ Kanoğlu, a.g.e., s.89.

¹¹⁵ Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005, Sayı:1, 23-45, s. 28.

İş tatmini ile ilgili diğer bir kavram, çalışanların iş ilgisidir. İşine ilgi duyanlar işlerini ciddi yaparlar, duyguları iş tecrübelerinden sıkça etkilenir. İş ilgisi ile sorumluluk arasında pozitif bir ilişki vardır. İş ilgisi yüksek bireylerin, işinden memnun olsun ya da olmasın, sorumlulukları yüksek olur. İş ilgisi yüksek olmayan bireyler ise hem işten memnun olmazlar, hem de sorumlulukları düşük olur.¹¹⁶ İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda duygularının da bir belirtisi olmaktadır.¹¹⁷

İş tatmini işin özellikleri ile kişinin istek ve beklentilerinin birbirine uyuşması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireyin aldığı eğitim ve edindiği alışkanlıklar, çalıştığı ya da çalışacağı işe ilişkin bir takım beklentilerinin olmasına sebep olmaktadır. Bu beklentiler, arzular ve yapılan işin şartlarının birbirleriyle uyuşması kişinin iş tatminini ortaya çıkarmaktadır. Bu ise iş tatmininin kişisel mizaçlarla ilgili olduğunu göstermektedir. Buradaki temel nokta, iş tatmininin, kişinin karakterine göre göreceli olmasıdır. Bunun sonucu olarak, herhangi bir işi herhangi bir zamanda yapıp o işten tatmin sağlayan kimselerin farklı işler yapsalar bile aynı tatmini sağlayacağı beklenebilmektedir.¹¹⁸

Kişilerin sağlıklı olmaları ve kendilerini iyi hissetmeleri ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Bu ihtiyaçların karşılanma düzeyi tatmini ifade eder. Tatmin kişinin duyduğu hazzın derecesidir. Kişinin belli ihtiyaçlarının doyuma ulaşması tatmindir. Tatmin kavramı ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgilidir. Kişi ihtiyaçlarını karşıladığı vakit tatmin duyar. Karşılamaması hali ise mutsuzluk, gerginlik ve strese neden olur. Şu durumda denilebilir ki tatmin kişinin bulunduğu durumdan elde ettiği mutluluğun bir ölçüsüdür.

İş tatmini, kişinin yaptığı işten dolayı psikolojik olarak rahat olması ve kendini bulunduğu konumda mutlu hissetmesi olarak ifade edilebilir. Tam tersi iş tatminsizliği ise kişinin bulunduğu koşullardaki huzursuz ve memnuniyetsiz halidir.

Kişiler hayal kurmayı severler ve kendi iç dünyalarında bir iş ortamı hayal ederler. Kişinin hayal ettiği bu ortamla içinde bulunduğu ortamı kıyaslaması sonucunda yaşadığı ruh hali tatmini ifade eder. İş tatmini kişinin yaşamını değerli ve anlamlı bulması halidir. Yani duygusal bir durumdur. Kişinin bazı durumlara biçtiği anlamdır. Bireyin kişilik özellikleri, beklentileri ve iş yaşamında karşılaştığı durumlar

¹¹⁶ Hüseyin İzgar vd., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003, s.125; **aktaran** Kanoğlu, a.g.e., s. 90-91.

¹¹⁷ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2002, No: 4, 1-25, s. 3.

¹¹⁸ Tınaz, a.g.e., s. 25.

arasında iç dünyasında yaptığı değerlendirmeler neticesinde hissettiği duygudur. İş tatmini kişiden kişiye değişmektedir. Hatta kişi içinde bir sınırlama yoktur. Çıtayı ne kadar yükseltirsek kişinin duyacağı tatminsizlik artar. Yani çalışan bir beklentisini tatmine ulaştırdığı zaman arkasından daha farklı bir beklenti gelir ve bu durum devam eder. Kişinin içinde sürekli var olan ve sürekli artarak ilerleyen bir durumdur.

Tüm bu tanımlar ışığında, iş tatminin üç önemli boyutu olduğu söylenebilir:¹¹⁹

- İş tatmini iş durumuna ilişkin duygusal yanıttır. Bu nedenle gözlenememekte, sadece ifade edilebilmektedir.
- İş tatmini, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesidir.
- İş tatmini birbirleri ile ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi tutumlardır.

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Değişen yaşam koşullarıyla artık insan her alanda ön plana çıkmıştır. Şartların değişmesiyle insanların beklentileri değişmiş bu ise yöneticilerin insan faktörüne önem vermesini zorunlu kılmıştır. Günümüz koşullarında çalışanların tatmini konusu kurumlar için önem kazanmıştır. Çünkü çalışan tatmini aynı zamanda müşteri tatminidir. Çalışanların mutlu, üretken, başarılı olmasının iş tatminiyle yakından ilişkisi vardır. İşinden tatmin olan birey için yaşamından duyduğu tatminde aynı oranda artacaktır. Kişinin iş tatmini ve yaşam tatmini birbiriyle bağlantılıdır ve birbirini etkilemektedir.

İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşmakta ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata

¹¹⁹ Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayın, İstanbul, 2008, s. 20; **aktaran** Zümrüt Çıtak, *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010, s. 47 (**Yüksek Lisans Tezi**).

yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilmektedir.¹²⁰

Giderek duygusallaşan çalışanların ortaya çıkaracağı sorunların çözümü için iş tatmini konusu gittikçe önem kazanmaktadır. İş tatmini, bir alt yaşam alanı olarak, bireylerin yaşam doyumlarını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyi geliştirme, tatminkâr kılma, zenginleştirme çabası, tarih boyunca öncelikli olarak dikkate alınan bir etkinliktir. İş görenin iş ortamında yetenek, beceri, ilişki gibi özelliklerinin geliştirilmesi, onun yaşamını anlamlı ve değerli bulmasında önemli etkenlerdendir.¹²¹

İş tatminin önemli olmasının nedeni sonuçlarının tüm kurumu etkilemesidir. Kişilerin günlerinin büyük kısmını geçirdikleri iş yerlerinde mutlu, huzurlu olabilmeleri için tatmin olmaları önemlidir. Tatmin olmuş bir kişi kendi mutluluğu yakaladığı gibi bunu hem işine hem de çalışma arkadaşlarına yansıtır. Bireyin tatmin olması psikolojisi açısından çok önemlidir. Hiçbir yönetici mutsuz, bezgin çalışan istemez. Çünkü çalışanın bu hali doğal olarak ortamı etkilemekte ve özellikle vatandaş odaklı çalışılan yerlerde hizmet edilen kişileri de etkilemektedir. Bunun için yöneticilerin çalışanın tatmini üzerinde özellikle durması gerekmektedir.

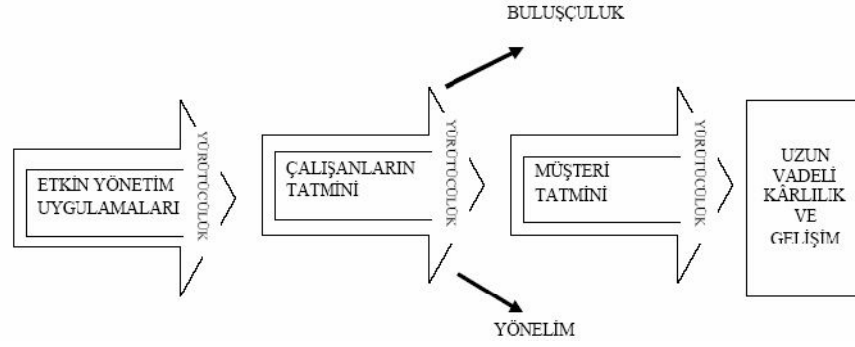
İş tatmini psikolojik olarak kişileri etkilediği gibi sağlık durumlarını da etkilemektedir. Tatminsizlik yaşayan kişilerde yaşadığı ruhsal bunalımdan kaynaklı bir süre sonra hastalıklar gözükmeye başlanacaktır. Kişide baş ağrısı gibi sağlık problemleri çıkacak bu da kişinin performansını düşürecektir.

Organizasyon bakımından iş tatminin önemi şu şekilde değerlendirilebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin azaldığı örgütlerde personel sorunlarında artış, devamsızlık, işgücü devri, yakınmalar ve disiplin cezalarında artışlar gözlenmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden çalışanların işlerinden tatminsiz olmalarıdır. Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisidir. Bununla birlikte, kolay gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar ve sağlam örgütsel bir ortamın oluşturulmasının bir ölçüsüdür.¹²²

¹²⁰ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, Cilt:9, Sayı:1, s. 3.

¹²¹ Keser, a.g.e., s. 140-141.

¹²² Kanoğlu, a.g.e., s. 94.



Şekil 3: Yönetim Uygulamalarının Çalışanların Tatmini, Müşteri Tatmini, Uzun Vadeli Karlılık Ve Gelişimle Bağlantılandırıldığı İlişkilerin Zinciri¹²³

Şekilde görüldüğü üzere yönetim uygulamaları birbirileri ile zincirleme ilişki içersindedirler. Çalışan tatmininin yüksek olması etkin yönetim uygulamaları ile söz konusudur. Etkin yönetim uygulamalarında ise önceki bölümlerde açıklanan motivasyon artırıcı faktörler gelmektedir. Çalışan tatmini sağlanması, müşteri tatmini sağlama hedefinde öncelikli basamaktır. Bu noktada oklarla ifade edilen ‘Buluşçuluk’ ve ‘Yönelim’ kavramları neticeye ulaşmada rol oynamaktadır.¹²⁴

2.3. İŞ TATMİNİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

2.3.1. Yaş

Yapılan birçok araştırmada iş tatmininin yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanmaktadır. Buna göre çalışanların tecrübe ve becerisi arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Herzberg’e göre iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki U şeklindeki bir eğriye benzemektedir. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Herzberg’in bu teorisini destekler nitelikteki bir başka araştırma da 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından gelişmiş batı ülkelerinden on tanesinde yapılmıştır. Bu araştırmada iş tatmininin yaş ile birlikte önce azaldığı

¹²³ Tamer Keçecioğlu, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları” *Ege Akademik Bakış*, Cilt:7 Sayı:2, İzmir, 2007, 503-526, s.508.

¹²⁴ Kanoğlu, a.g.e., s. 95.

ardından yükselişe geçtiği saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında en düşük düzeye ulaşan ve ardından yükselişe geçen iş tatmininin açıklaması, artan deneyim ile paralel olarak işe daha iyi uyum sağlamaya bağlanmaktadır.¹²⁵

2.3.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırımı teşkil etmektedir. Kadınların ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesine, kadın erkek arasında yüz yıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur. Her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa bile, çoğunlukla kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.¹²⁶

Bir araştırmada; kadınların çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saati ve iş güvencesi değerlerine, erkeklerin de ücret, işte özerklik ve sorumluluk, örgütte etkin bir konuma sahip olma değerlerine önem verdikleri tespit edilmiştir.¹²⁷

Kadın ve erkeklerin farklı yapıda olmaları farklı tatmin kaynaklarıyla tatmin olmaları sonucunu doğurur. Kadınlar daha çok duygusal yapıda olmalarından dolayı manevi araçlardan daha çok etkilenmektedirler. Erkekler içinse maddi ve güç unsuru içeren kaynaklar daha önemlidir. Erkek ve kadınların tatmin düzeyleri de birbirinden farklıdır. Kadınların iş ve ev hayatında birlikte yürütmek zorunda kalmaları ve mutsuzluk yaşamalarına neden olur. Ancak üst düzey işlerde çalışan kadınlarda durum değişebilir. Üst düzey işlerde çalışan kadınlar ev ve iş hayatında başarılı olmalarının sonucunda yüksek tatmin yaşayabilirler.

2.3.3. Medeni Durum

İş görenlerin evli veya bekâr olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, evli iş görenlerin bekar iş görenlere göre daha fazla işinden tatmin sağladığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, evli iş görenlerin

¹²⁵ Hüseyin Köse, Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s. 42-43 (Yüksek Lisans Tezi).

¹²⁶ Izgar vd. , a.g.e.; aktaran Kanoğlu, a.g.e., s. 97.

¹²⁷ Seçkin Karaca, Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 82-83 (Yüksek Lisans Tezi).

aile yaşamındaki tatmininin işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin işle ilgili beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir.¹²⁸ Evli iş görenlerin bekârlara oranla daha yüksek seviyede işlerinden tatmin hissetmeleri, evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğu, bekâr iş görenlere oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir.¹²⁹

Evli çalışanların bekar çalışanlara göre örgüte bağlılıkları fazla olabilmektedir. Bunda evli çalışanların işini kaybetme korkusu etkili olmaktadır. Sorumluluklarından kaynaklı beklentileri maddi olmakta ve bulundukları durumu koruma eğiliminde olmaktadır. Evli çalışanların beklentileri bekar çalışanlardan daha az olabilmektedir. Evli çalışanlar için maddi unsurlar önem kazanmaktadır. Aile geçindirmenin sorumluluğuyla hareket etmektedirler. Beklentilerinin düşük olması iş tatminlerini arttırmaktadır. Bekar çalışanlarda ise tam tersi beklentiler fazla olabilmekte bu da iş tatminini düşürmektedir.

2.3.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir.¹³⁰

Eğitim düzeyi çalışma hayatından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. Çalışma hayatına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli iş gücü olarak

¹²⁸ Ahmet Reşat Güner, Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007, s. 57-58. **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

¹²⁹ İlke Kaya, "Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt 7, Sayı 2, 355-372, s. 368.

¹³⁰ Azim Öztürk ve Yavuz Selim Güzelsoydan, "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2001, Cilt: 15, Sayı:1- 2, s. 334.

Çalışma yaşamında yer alırlar. Neticesinde eğitim seviyesi yükseldikçe talepler artmakta ve farklılaşmaktadır.¹³¹

Klein ve Meher'e göre çalışanlar, eğitimleri ile ilgili bir kıyaslamaya girer. Kendi elde ettikleri ile diğer çalışanların eğitimlerini ve elde ettiklerini kıyaslar. Kişiler öncelikle kendine bir kıyaslama yapacak grup seçer, daha sonra bu grubun şartları ile kendi şartlarını kıyaslayarak tatminini ortaya çıkarır. rnek olarak niversite mezunları genelde kendi yöneticilerini ile kendini kıyaslar ve maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarından ücret tatminleri düşmektedir.¹³²

Kişiler eğitim seviyeleri yükseldikçe iş hayatında bulundukları konumuyla ilgili daha çok beklentiye girerler. Eğer kişi eğitim seviyesi arttıkça bulunduğu pozisyonda ilerleme yaşıyorsa o zaman tatmini artacaktır ancak eğitim seviyesi arttığı halde pozisyonunda bir değişiklik olmuyorsa tatminsizlik yaşayacaktır. Özellikle kamu kuruluşlarında yükselme olanaklarının sınırlı ve zor olması buna örnek olabilir. Çalışanlar eğitim seviyelerini arttırmakta ancak ilerleme yaşayamamaktadırlar. Bu da kişilerin nlerini görememesine hayal kırıklığı yaşamasına ve tatminsizliğin artmasına neden olmaktadır.

2.3.5. Kıdem

Bazı alışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkar mıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş deneyimi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bulundukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir. Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının rgencilerini fazla abartması ve adayın işe kabul sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır.

¹³¹ Izgar vd., a.g.e.; **aktaran** Kanoğlu, a.g.e., s. 97.

¹³² Esra Kılıç, İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 20 (**Yüksek Lisans Tezi**).

Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Bu duyguları hayat tarzı haline getirmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.¹³³

Kişiler emek verdiği, uzun süre çalıştığı iş yerlerini evleri gibi görmeye başlar. Bu durumda kuruma bağlılıkları artar. Zamanla kurum ve kişi arasında duygusal bir bağ gelişir. Çoğu kişi iş yerini ilk zamanlar çeşitli nedenlerden dolayı sevmeyebilir. Bu durumda ortama yabancı olmasının ve kendini oraya ait hissetmemesinin de etkisi bulunur. Ancak zaman geçtikçe kişide aidiyet duygusu gelişir. Kendini adeta oranın bir parçası olarak görmeye başlar. Uzun yıllar aynı iş yerinde çalışanlara baktığımızda işten ayrılma eğilimlerinin nerdeyse hiç olmadığını görürüz. Kişi zamanla ortama alışır ve bırakamaz. Bu durum ister istemez geçirilen süre ve iş tatmini arasındaki doğrusal ilişkinin varlığını gözler önüne seriyor. Çalışanların kıdemi arttıkça iş tatmini artar. Bir başka değişle zamanla beklentilerinin azalması, değişmesi ya da duruma alışmasıyla kişideki iş tatmini artar.

2.3.6. Hiyerarşik Düzey

İş tatminin ve moralin, örgüt içinde hiyerarşik yapıya bağlı olarak farklılık gösterdiği yapılan bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Farklı statülerin ve iş düzeylerinin değişik ihtiyaçlarının tatminine imkan sağladığına dair bazı göstergeler mevcuttur. Gurin, Veroff ve Feld 1960'lı yılların başlarında yaptıkları araştırmada, yüksek statülü işlerdeki insanların, işlerinde daha düşük pozisyonlara sahip olanlara göre daha fazla 'ego' tatmini sağladıklarını ortaya koymuştur. Yine aynı yıllarda yapılan bir başka araştırmada, Porter yöneticilerin hiyerarşik konumunun, onların psikolojik ihtiyaçlarını tatmin ettiklerinin farkında olmalarını ve bunu hissetmelerinde önemli rol oynadığını ortaya koymuştur.¹³⁴

2.3.7. İşin Algılanması

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün oluşturduğu idealler olduğu gibi,

¹³³ Karaca, a.g.e., s. 82-83.

¹³⁴ Kanoğlu, a.g.e., s. 98.

Çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği iş tatminini bu bakımdan etkilemektedir.¹³⁵

İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarılıyorsa ve evre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan st düzeyde tatmin olmaktadır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır.¹³⁶

Çalışanlar için yaptıkları işin evre tarafından değer görmesi önemlidir. Çünkü kişiler çevreleri tarafından beğenilmek, takdir edilmek ister. Çoğu kişi için bu aldığı ücretten bile önemlidir. Kişilerin prestijli bir firmada çalışmayı istemesini buna bağlayabiliriz. Bu kişiler için bir gurur ve tatmin kaynağıdır. Kamu sektöründe çalışanları buna örnek verebiliriz. Çoğu kişi için ücretler yetersiz görünmesine rağmen kamuda çalışmak kişiler ve toplum açısından bir ayrıcalık olarak görülmektedir. Bu ise çalışan kişilerde iş tatminini arttırmaktadır.

2.3.8. Kişilik

Çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olması beklentilerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Çalışanların farklı kişilik yapıları çevrelerinde gelişen olayları farklı yorumlamalarına ve farklı tepkiler vermelerine sebep olur. Aynı işi yapan ve aynı kurumda çalışan kişilere baktığımızda bazılarının sinirli bazılarının saakin olduğunu görürüz. Kimi alışan mücadele etmeyi severken bazıları ise umursamaz bezmiş bir tavırda olabilmektedirler. Olaylara verilen tepkilerde kişiden kişiye değişmektedir. Kimi alışanlar olaylar karşısında duygusal tepkiler verirken kimisi de sert, katı tepkiler verebilmektedir. Bu durum kişilik ve iş tatmini ilişkisini göstermektedir. Kişilik yapısıyla yapılan işin uyum sağlaması kişilerin iş tatminini arttırır.

Kişilik ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda, kişiliğin iş görenlerin işteki performanslarını etkilememesine rağmen iş tatminlerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmalarda dışa dönük iş görenlerin ie dönük iş

¹³⁵ Sevimli ve İşcan, a.g.e., s. 57.

¹³⁶ Sevimli ve İşcan, a.g.e., s. 56-57.

görenlerden iş tatminlerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Dışa dönük kişilikteki iş görenlerin içe dönük kişilikteki iş görenlere göre iş yerlerinde daha mutlu oldukları ve daha çok sevildikleri görülmüştür. İş yerlerinde diğer iş görenlere göre daha evhamlı olan iş görenler mutsuz ve tatminsiz olup, bu durumdaki iş görenlerin stresi çok yüksek olduğundan tatmin düzeyleri de düşük olmaktadır.¹³⁷

2.4. İŞ TATMINSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İş tatminsizliği kurumlarda olumsuz birçok sonuca neden olmaktadır. Bu bölümde bu sonuçlardan bir kaçını açıklanmaya çalışılacaktır.

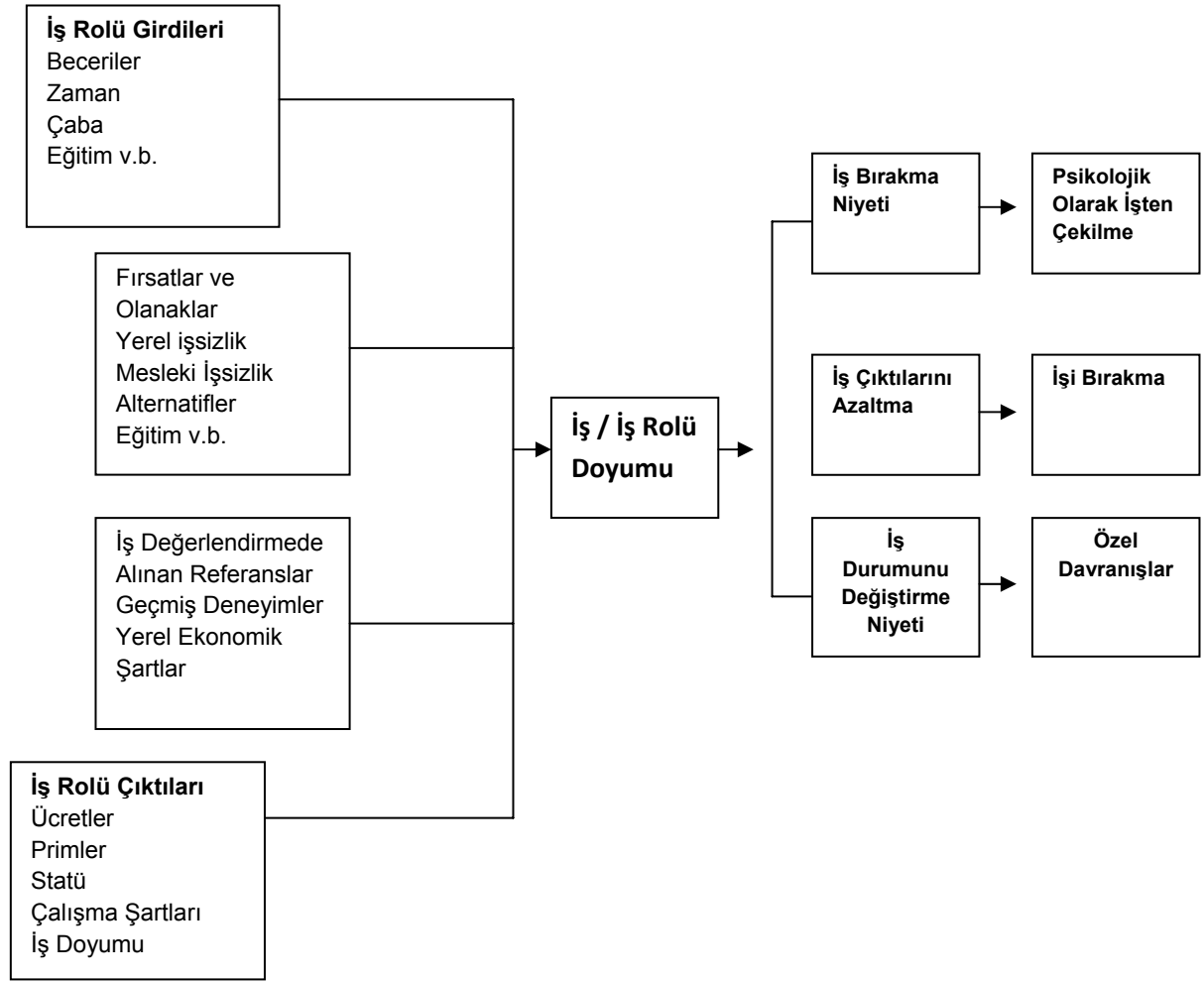
2.4.1. İşgücü Devri

İş tatminsizliğin birçok sonucu bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi kişilerin işini bırakmasıdır. İş yerinde tatmini yüksek olan çalışanların işlerini bırakma durumu düşüktür. Çalışanların tatmin düzeyleri işten ayrılıp ayrılmamasına karar vermede çok etkili bir unsurdur.

İşten ayrılma konusunda geliştirilmiş çok sayıda model vardır. Bunlardan en bilinen Mobley ve arkadaşlarının geliştirdiği model ile Hulin ve arkadaşlarının geliştirdiğidir. Mobley'e göre, tatmin düzeyi yüksek ise çalışan işten ayrılmayı düşünmeyecektir, eğer tatmin düzeyi düşük ise bu kez işten ayrılmayı düşünecektir. Ancak kişi bu düşüncesini hemen uygulamaya geçirmeyecek rasyonel filtreden geçirecektir. İşten ayrıldığı koşulda hangi durumla karşı karşıya kalacağını düşünecektir. Örneğin; çalışanın örgüte bağlılığı, uzun süre aynı işte çalışmış olması bu kararda etkili olacaktır. Diğer taraftan işini kaybetmesi durumunda yeni iş bulma olasılığı tatmin düzeyi düşük bile olsa işinden ayrılmasını önleyici unsur olabilir. Birey bu rasyonel filtrelemede yeni iş bulduğunda elde edeceği kazanımları, mevcut olan koşullardan iyi bulursa ayrılmaya niyetlenecektir.¹³⁸

¹³⁷ David A. Statt , *Psychology And The World of Work*, Palgrave Macmillon, New York, 2004, s. 284; aktaran Çıtak, a.g.e., s. 55.

¹³⁸ W. Mobley vd. , "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 1979, Vol:86, Issue:3; aktaran Keser, a.g.e., s. 171.



Şekil 4: Hulin ve Arkadaşları Tarafından Öne Sürülen İşgücü Devri Modeli¹³⁹

Hulin ve arkadaşlarının (1985) öne sürdüğü model, geniş kapsamlıdır ve özellikle çalışanlar dışındaki (işsizlik oranları v.b.) faktörlere de önem vermektedir. Modelde iş tatmini kilit bir role sahiptir. İş tatminini belirleyen faktörler arasında çalışanın işini yaparken harcadığı zaman, çaba. Eğitim gibi iş rolü girdileri, var olan işsizlik oranları gibi toplumsal koşullar (fırsatlar ve olanaklar), işi değerlendirirken alınan referanslar ve elde ettikleri yer alır. Tüm bunlar iş tatminini belirler. Modele göre kişinin iş rolü girdilerine (becerileri, işi için harcadığı zaman, çabası, almış olduğu eğitim) verdiği değerler, işsizliğin düşük olduğu zamanlarda artacaktır. Dolayısıyla çalışanın iş rolü çıktılarında eşit oranda bir artış olmadığı sürece tatmini

¹³⁹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayını, İstanbul, 2004, s. 76.

azalacaktır. İşsizlik oranlarının yüksek oluşu ise iş rolü girdilerine verilecek önemi azaltacak ve iş rolü çıktıları çalışanın beklentilerini daha kolay karşılayabilir hale gelecektir. Bunun sonucunda da iş tatmini artacaktır. İş tatmini iş çıktılarını azaltma niyetine, işi bırakma niyetine veya bunlar mümkün değilse işle ilgili durumu değiştirmek için bazı faaliyetler içine girmeye yol açabilir. Tüm bunların sonucunda da ortaya çıkacak alternatiflerden biri işi bırakma davranışı olacaktır.¹⁴⁰

Kişiler bulunduğu durumdan daha iyi koşullara ulaşma arzusu taşırlar. İş yerlerinde herhangi bir sorunları olmasa bile kendilerine daha iyi koşullarda bir alternatif bulduklarında işten ayrılma eğiliminde bulunurlar. Çünkü daha iyi şartlarda bir iş bulduklarında, çalıştıkları işle ilgili tatminsizlik yaşamaya başlarlar.

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde etkili olan bir diğer faktör konumlarıyla alakalı olabilir. Üst konumlarda çalışan kişiler, alt konumdakilere oranla daha az işini değiştirmek isteyeceklerdir. Çünkü alt konumda çalışanlar daha fazla tatminsizlik yaşayacaklardır. Daha iyi şartlara kavuşmak isteyecekler, beklentileri artacak ve daha iyi şartlarda yeni bir iş bularak tatminsizliklerini gidermek isteyeceklerdir. Üst kademelikler ise bulundukları konumu koruma eğiliminde olacaklardır.

Sonuç olarak çalışanlar tatminsizlik yaşadıklarında iş yerini bırakma eğilimine gireceklerdir. Bu durum ise en çok kurumları etkileyecektir. Yetiştirilmiş bir elemanı kaybetme durumuyla karşı karşıya kalacaklardır. Belki de iyi bir performans gösteren, yetenekli bir çalışanı kaybedeceklerdir.

2.4.2. Devamsızlık

Kişilerin iş yerinde bulunması gereken vakitlerde işe gitmemesine devamsızlık denir. Bazı kişiler bütün gün işe gitmeyebilir bazıları ise geç gidebilir. Bazı çalışanların sürekli bir bahane bularak işe gitmemenin yollarını aradığına rastlarız. Bu durum kişilerin özel hayatlarında yaşadıkları problemlerden kaynaklı olabileceği gibi iş yerinde yaşadıkları problemler, mutsuzluk, huzursuzluk, beklentilerini bulamama kısacası iş tatminsizliğinden kaynaklı da olabilir.

Günlük hayatımızda bazı kişilerin tatil günlerini iple çektiğine rastlarız ya da Pazar günleri tatil olan bazı kişilerde sürekli Pazartesi sendromundan bahsettiklerini, “keşke iş olmasa, işe gitmek istemiyorum” dediklerini görebiliriz. Burada düşünmemiz gereken bazı kişiler işlerine severek, mutlu bir şekilde giderken

¹⁴⁰ Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 70.

bazılarının neden bu şekilde zorla işe gittiği ve her fırsatta iş yerinden ayrılma eğiliminde olduğudur. Tabi ki bireyin işine gitmek istememesini etkileyecek çok farklı durumlar olabilir ancak burada iş tatmininin önemi yadsınamaz.

Bireyin iş tatminsizliği durumunda daha fazla devamsızlık yapması beklenen durumdur ve birçok çalışmada bu sonuç gözlenmektedir. Dragio ve Wooden tarafından gerçekleştirilen ve işe devamsızlıkla iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada şu sonuç çıkmıştır: Birlikte uyum içerisinde çalışan bireylerin tatmin düzeyleri yüksek ise, daha az devamsızlık yaptıkları, tatmin düzeyleri düşük ise daha fazla devamsızlık yaptıkları saptanmıştır.¹⁴¹ Bir başka araştırma sonucuna göre bir yükselme pozisyonu için aday olan ancak yükseltilmeyen adaylar yükseltilemeyen adaylara oranla daha fazla devamsızlık göstermiştir. Diğer bir araştırmada işlerini yaparken olumlu ruhsal durum içinde olan çalışanların sonraki üç ayda daha az devamsızlık yaptıkları saptanmıştır.¹⁴²

2.4.3. İş Performansının Düşmesi

Bir kişinin yeni bir işe girerken beklentileri vardır ve bu beklentilerinin karşılanacağı düşüncesiyle çalışır. Eğer, beklentilerini alırsa iş tatmini, morali ve motivasyonu yükselir. Bu, onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini sağlar. Kişi kendi verdiği ve aldığını karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra kendi çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verir.¹⁴³

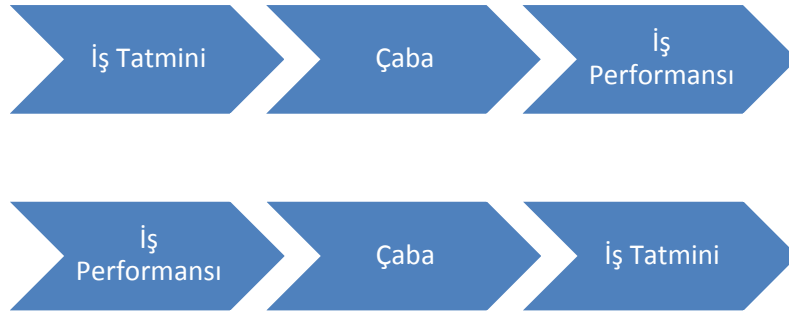
Performans ve tatmin konusunda iki zıt görüş bulunmaktadır. Birincisi, tatmin performansı yükseltir. İşini seven ve daha iyi çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir. İkincisi, performansın, iş tatmininin artışını sağlayacağını savunmaktadır. Birey yüksek performans sergilediğinde bu durumun getiri ve faydaları bireyin daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır. Yüksek performanslı kişi daha fazla ücret alabilir, daha fazla takdir ve tanınma gibi olumlu sonuçlar yaşayabilir, ayrıca daha hızlı terfi alabilir. Yani birey performansı yüksek olduğunda bir ödülle karşılaşacaktır.¹⁴⁴ Şekil 4'te performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi görmekteyiz.

¹⁴¹ Robert Drago ve Mark Wooden, "The determinants of labor absence: Economic factors and workgroup norms across countries", *Industrial and Labor Relations Review*, 1992, Vol:45, Issue:4; aktaran Keser, a.g.e., s. 169.

¹⁴² Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 74.

¹⁴³ Barutçugil, a.g.e., s. 201.

¹⁴⁴ Paul E. Spector, *Industrial & Organizational Psychology*, 2nd Ed., John Wiley, 2000, s.214; aktaran Keser, a.g.e., s. 164.



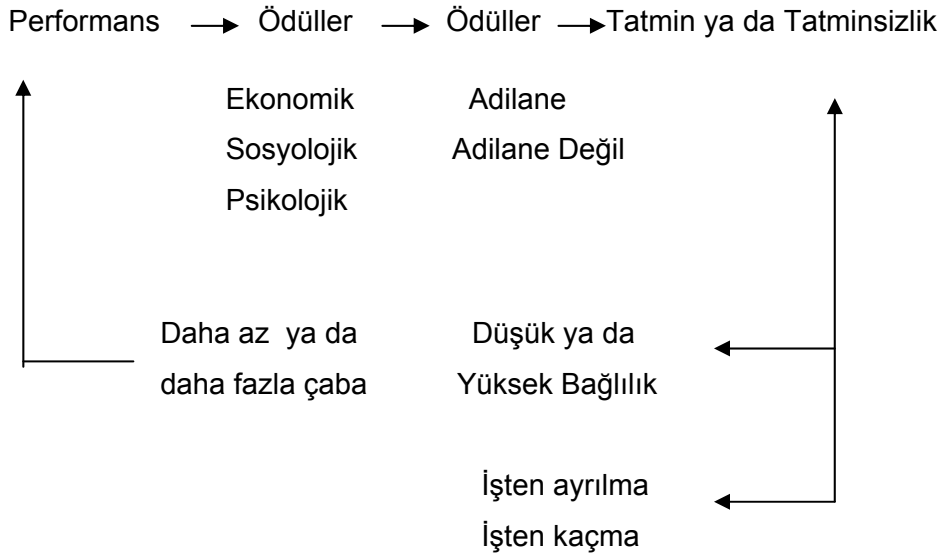
Şekil 5: Çalışan Tatmini – İş Performansı İlişkisi¹⁴⁵

Şekil 4'ten de anlaşıldığı gibi performans ve iş tatmini arasında bir ilişki söz konusudur. İşinden tatmin olmayan bir bireyden iyi bir performans bekleyemeyiz. Tatminsizlik kişilerin psikolojik durumlarını etkilemektedir. Dolayısıyla tatminsizlik yaşayan çalışan bunu işine yansıtacaktır. Yaptığı işi isteksiz olarak yapacağı için iyi bir sonuç elde edilmeyecektir. Tatminsizlik yaşayan bir kişiyi kuruma bağlamak için çaba gösterildiğinde, sorunlarını çözme yoluna gidildiğinde değer gördüğünü hissedecek bu da performansına yansıyacaktır. Her iki durumda da tatminsiz bir çalışan iyi bir performans göstermeyecektir. Sonuç olarak önce kişinin tatmini arttırılacak buna istinaden de çalışanın performansı otomatik olarak artacaktır.

Performansın tatmini etkilediği durumda ise; kişi yüksek bir performans gösterdiğinde bunun karşılığını maddi veya manevi ödüller olarak aldığı anda doğal olarak tatmini artacaktır. Örneğin; yüksek performans gösteren kişiye yöneticisi tarafından teşekkür edildiğinde ya da küçük bir ödül verildiğinde kişi bu durumdan mutlu olacak ve tatmini artacaktır. Kişiler düşük performans gösterdiğinde ise ödül alamayacak bu da iş tatminsizliği yaşamasına sebep olacaktır.

Yapılan birçok çalışmada işinde tatmin olmuş bireylerin yaptıkları işe bunu yansıttıkları ve daha verimli çalıştıkları gözlemlenmiştir. İş tatminine ulaşmış kişi daha çok çalışır ve yaptığı işin kalitesi daha iyidir. Çalışanın beklentileri karşılandıkça mutlu olur ve iş tatmini artar. İş tatmini arttıkça da bunu performansına yansıtır.

¹⁴⁵ Spector, a.g.e., s.215; aktaran Keser, a.g.e. , s. 165.



Şekil 6: Performans – Tatmin – Çaba Döngüsü¹⁴⁶

2.4.4. Yabancılaşma

Davranış bilimlerine göre yabancılaşma, çalışanların, örgütün amaçlarına, işlerinin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sorunlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmalarını ifade eden kavramdır. Yabancılaşma esas itibariyle fertlerin bir pasif geri çekilme davranışı olarak gözükmemektedir. İş görenlerin, yaptıkları işin ve içinde bulundukları faaliyetin, genel çalışma düzeni içindeki yerini ve anlamını kavramadan çabalarını sürdürmeleri, birey olarak kendilerini örgütsel ilişkilerden soyutlamaları, yabancılaşmanın özünü teşkil eder. Çalışanın gösterdiği davranışların başında amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma, iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme olarak gösterilebilir. Organizasyonlarda görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarıdır. Organizasyona olumsuz bir çalışma havası hakimse çalışanlar 'yabancılaşma' eğilimi gösterebilecekler ve gizli tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir.¹⁴⁷

Çalışanlar iş ortamında çeşitli olaylar sonucunda tatminsizlik yaşayabilir. Bu yaşadıkları tatminsizlik kişilerin bulunduğu ortamdan ilişkisini kesmekle sonuçlanabilir. Kişi yaşadığı bu tatminsizlik sonucu çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle arasına adeta bir set çeker. Kendini ortamdaki dışlanmış hissedebilir.

¹⁴⁶ Tarık Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Yayını, İstanbul, 2004, s. 199; **aktaran** Keser, a.g.e., s.166.

¹⁴⁷ Eroğlu, a.g.e., s. 531-532.

Kişinin yaşadığı bu durum işe de yansır. Aradaki iletişimsizlik yüzünden işler aksayabilir. Kişi psikolojik bir gerginlik yaşar bu ise hem iş yaşamına hem de sosyal yaşamına etki eder.

2.4.5. Stres

Stres fiziksel, kimyasal ve duygusal etkilerin mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime sebebiyet vermesidir.¹⁴⁸ Yani stres, insanın yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin onun üzerinde etkiler bırakmasıdır. Bulunduğu ortamdan uyarıcı etkiler alan kişi korku, öfke, endişe gibi duygular yaşar ve strese girer. Stres, bireyler üzerine etki yapar ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkiler.¹⁴⁹

Kişilerin çalışma hayatında yaşadıkları memnuniyetsizlikleri strese yol açar. Stresin kişiler için birçok zararı vardır. Kişinin çalışma hayatına verimine etki eder. Aynı zamanda kişide hastalıklara, depresyona yol açabilir.

İnsanlarda stres mantıksal, fiziksel, duygusal ve davranışsal olmak üzere dört temel boyutta görülür: Stres altında insanlar mantıklı düşünmek ve karar vermekte zorlanır. Akılcı düşünme yetenekleri zayıflar. Fiziksel belirtiler, yüz ifadelerinden duruş ve oturuşa, halsizlik ve kronik yorgunluktan ciddi hastalıklara kadar değişir. Duygusal tepkiler ise ani öfke, hırçınlık, ya da depresyon şeklindedir.¹⁵⁰

Yöneticilerin çalışanların iş yerindeki mutluluğuna önem vermesi gerekmektedir. Çünkü kişinin işinde yaşadığı tatminsizlik duygusu onun bedensel veya psikolojik rahatsızlıklarına sebep olur. Bazı çalışanların sık sık hata yapması, çalışma arkadaşlarıyla geçinememesi ya da iş yerinde devamsızlık yapmaları iş tatminsizliğin yol açtığı stresin bir sonucudur. Stres çalışanın davranışlarına, konuşmalarına yansır. Kurumlardaki çatışmalara, iş aksaklıklarına sebep olur.

2.4.6. Yaşam Tatminine Etkisi

Çalışma yaşamı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip yaşam alanıdır. Birey, yaşamının önemli bir kısmını, çalışma yaşamı içinde “çalışan rolü” ile

¹⁴⁸ Eroğlu, a.g.e., s. 491.

¹⁴⁹ Eren, a.g.e., s. 291.

¹⁵⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 163.

geçirir. Bu bağlamda, yaşamın vazgeçilmez alanını kapsayan çalışma, bireyin genel yaşamına önemli düzeyde etki etmektedir.¹⁵¹

Rus yazar Maksim Gorki, yaşam ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi fark ederek bu ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” sözleriyle açıklamıştır.¹⁵²

Kişilerin yaptıkları iş ekonomik ve psikolojik durumlarını etkiler. Çalışanların yaptıkları işten beklentileri hayatları için önemlidir. Kişinin iş hayatındaki psikolojik durumu hayatının diğer alanlarındaki kaliteyi belirler. Kişiler zamanının büyük çoğunluğunu işinde geçirmektedir. Dolayısıyla iş yaşamında karşılaştıkları gerginlikler, çatışmalar, mutsuzlukları aile hayatına, özel yaşamına ve çevresine yansıtmaktadırlar. Kişiler iş yerinde bir tatminsizlik yaşadıklarında hayata karşı da bir bıkkınlık duymakta, olumsuz düşüncelere kapılarak özel hayatında da mutsuz olmaktadır.

Bu durumun tam tersi de mümkündür. Yani kişilerin özel hayatında bir problem olduğunda bunu işine yansıtmakta performansları düşmektedir. Özel hayat ve iş hayatı iç içedir. Kişiler çoğu zaman duygularının etkisinde kalır ve duygularıyla hareket eder. İşinde doyum yakalayamayan bir kişi iş dışı hayatında da tatmin olamayacak ve bu kısır bir döngü şeklinde devam edecektir. İnsanların yaşamlarında mutlu olmaları, hayatlarını anlamlı hissetmeleri iş- yaşam tatminindeki dengeyle bağlantılıdır. Bu dengenin sağlanması durumunda yöneticiler çalışanlarının yeteneklerinden daha iyi faydalanabileceklerdir.

2.4.7. Saldırganlık

Kişilerin iş tatmininin düşük olması çalışma yaşamlarında normal olmayan hareketlerde bulunmalarına neden olabilir. Tatminsizlik sonucu kişilerde olumsuz duygular oluşur. Bu olumsuz duygular ve düşünceler kişilerin davranışlarına yansır. Bazı kişilerin iş hayatında öfkeli olması ve agresif tavırlarda bulunmasını yaşadıkları tatminsizliğin sonucuna bağlayabiliriz.

Öfke, iş yaşamında çalışanın iş yükünün artması nedeniyle, ücret problemlerinden, uygunsuz çalışma koşullarından, iş kontrolünün düşük olmasından, kişilerarası çatışmaların olmasından, iş arkadaşları tarafından kötü

¹⁵¹ Keser, a.g.e., s. 176.

¹⁵² Öznur Aşan ve Esra Erenler, “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, C.13, S.2, 203-216, s. 206.

davranışlara maruz kalmasından genel bir ifadeyle iş yerindeki mutsuzluktan kaynaklanır. Bu sayılan maddeler tatmin düzeyini olumsuz etkileyen unsurlardır. O halde iş tatminsizliğinin öfkeye yol açtığını söyleyebiliriz.¹⁵³

Çalışanların çeşitli sebeplerden iş yerinde yaşadıkları tatminsizlik yöneticilerine, iş arkadaşlarına ya da hizmet verdiği kişilere öfkeli, agresif şekilde davranmasına sebep olabilir. Kişi beklediğini bulamadıkça duygusal tepki verir. Bu tepki davranışlarına ve konuşmalarına da yansır. Kişilerin tahammülü kalmaz ve davranışlarını kontrol edemez. Bu durum işlerinde de sık sık hatalar yapmasına ve iletişim kopukluklarına neden olabilir.

2.4.8. Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki yapılan birçok çalışmada kanıtlanmıştır. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı kurumu sevmesi, benimsemesi, yaptığı işi sevmesiyle ilgilidir. Dolayısıyla işinde tatminsiz olan çalışanlar örgütten kendini soyutlayacak ve işine karşı olumsuz düşüncelerde olacaktır. Yaşadığı memnuniyetsizlik kişinin örgüte küsmesiyle sonuçlanacaktır. Kişi yaşadığı tatminsizliğe tepkisini bu şekilde gösterecektir.

2.5. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Bu iki kavramın birbirinden farklı olan yönü, tatmin kavramının bireyin iç huzuru ve rahatlığıyla ilgili olması yani bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmemesi; motivasyon olgusunun bireyin davranışlarını belirli bir amacı gerçekleştirmek doğrultusunda etkileyerek onu harekete geçirmesi, yani bireyin dış dünyaya yansıyan hareketlerini değiştirmesidir. Motivasyon çalışma ve üretme konusunda bir istek belirtirken; tatmin, tamamıyla üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu açıklar. Bu anlamda, motivasyon genelde amaca yönelik davranışla ilişkili bir durumu ifade etmede kullandığımız kavram olmaktadır; iş tatmini amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumu açıklamada kullandığımız kavram olmaktadır. Kathz ve Kahn'ın da işaret ettiği gibi, kavramlar arasındaki yakın ilişki nedeniyle, çok sayıdaki tutum araştırması, duygusal faktörlerle motivasyon faktörlerini birbirinden ayırmamış / ayıramamıştır.¹⁵⁴

¹⁵³ Keser, a.g.e. , s. 174.

¹⁵⁴ Levent Şimşek, İş Tatmini, **M.P.M. Yay. Verimlilik Dergisi**, 1995, Sayı : 2, s. 96; **aktaran** Serdar Kesici, Bankalarda Motivasyon İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2006, s. 48. (**Yüksek Lisans Tezi**).

Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, temelde, karşılıklı etkileşim biçiminde olmaktadır. Bu bağlamda, tatmin olmuş bir bireyin motive olabilmesi için gerekli zemin de sağlanmış ya da güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve eylemlerinin sonucunda tatmin duyabilir, dememiz yanlış olmaz. Ancak, söz konusu canlı hisleri ve aklı bulunan bir varlık olan insan olduğundan, tatmin ile motivasyon arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlı olarak değişik görünümde olumlu, nötr veya olumsuz - ortaya çıkacaktır.¹⁵⁵

İş tatmininin verimliliğe yol açmadığı durumlarda, tatmin ile motivasyon arasındaki ilişki de ortadan kalkıyor demektir. Şu durumda sadece yüksek tatmin düzeyinin, yüksek üretimin bir göstergesi olamayacağını kabul etmeliyiz. Motivasyon ile tatmin kavramları, şu noktada müşterektir: Mahiyet itibariyle bunlar zihinsel olmaktan daha çok hissi kavramlardır. Bunlara uygulanabilecek tek mantık, bunlardan etkilenen birey veya grupların mantığı olmaktadır. Bu yüzden, her iki kavram da, kişisel ve öznelirler.¹⁵⁶

Tatmin kavramı başka kişiler tarafından direk gözlenemez. Tatmin sadece ilgili kişi tarafında hissedilen zevk, mutluluk, huzurdur. Tatmin duyan kişi o an durum karşısında kendini iyi hisseder. Tatmin kavramı kişilerin hem iş hayatında hem de özel hayatında rastlanan ve birinde olan tatmin veya tatminsizliğin diğerini de etkilediği bir durumdur.

Motivasyon kişiyi harekete geçirici bir güçtür. Tatmin ve motivasyon bu noktada farklılaşır. Motivasyonda birey harekete geçer. Tatmin ise tamamen iç huzuru ve kişinin duygularıyla alakalıdır. Tatmin olmuş bir kişi davranışlarını değiştirmeye hazır duruma gelir yani tatmin olmuş kişi motive olmaya hazırdır. Tatmin motivasyona zemin hazırlar. Tatmin olmuş bir kişiyi özendirici birtakım araçlarla harekete geçirebiliriz. Tatmin motivasyona zemin hazırladığı gibi motivasyon da tatmine zemin hazırlayabilir. Motive olmuş bir kişi bulunduğu durumdan bir memnuniyet duyacağı için olumlu düşüncelere sahip olur. Bu ise kişinin tatmin olmasını sağlar. Sonuç olarak iki kavram birbirlerini etkiler.

Kişiler değer görmek, bir işe yaradığını hissetmek ister. Çalışan bu duyguları hissettiği vakit tatmin duyar ve daha yüksek performans gösterir motivasyonu artar. Ayrıca motivasyon ve tatmin sonuçlarının da benzer olması iki kavram arasındaki ilişkiyi bize net olarak göstermektedir.

¹⁵⁵ Eroğlu, a.g.e., s. 326-328

¹⁵⁶ Kanoğlu, a.g.e., s. 115.

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileriyle gerçekleşmiştir. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon teorilerinin herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek oldukça güçtür. Bu teorilerden biri olan Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de bu iki kavram ilişkilendirilmiştir.¹⁵⁷

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelini oluşturan; fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme faktörleri insanların nelerden tatmin sağlamak istedikleri konusunda yol göstermektedir. Bu teoriye göre, alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikçe birey daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçmektedir. İnsanı motive eden ve tatmin sağlayan faktörler aynı olmakla birlikte, bir ihtiyaç tatmin edilince motivasyon faktörü olmaktan çıkmaktadır. Başka bir ihtiyaç motivasyon faktörü olmaktadır. Bu durumda, iş tatmini ve motivasyon ilişkisinde motivasyon faktörünün değişerek devam ettiği söylenilebilir.¹⁵⁸

Motivasyon ve iş tatmini kişilerde ve örgütlerde yol açtığı sonuçlar bakımından da birbirine benzerdir. Motivasyonu ve tatmini yüksek kişiler bulundukları durumdan hoşnut olur, iç huzuru yaşar, örgütlerine bağlılıkları artar. Motivasyon ve iş tatmini düşük kişiler ise işe yabancılaşır, devamsızlık yapar, stres yaşar, moralsiz olur, küser, işten ayrılma yoluna gider. Motivasyon ve iş tatmini örgütlerde performans ve verimliliği artırır.

2.5.1. İş Tatmini ve Motivasyon Sağlanmasında Yönetici ve Liderin Önemi

Yöneticilik, belirli bir amaç doğrultusunda başkalarına iş yaptırma sanatı şeklinde tanımlanabilmektedir ve gücünü yetkiden almaktadır. Liderlik, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya yöneltme süreci olmaktadır. Bu yöneltme süreci liderin etkilme gücüne bağlıdır ve lider bu gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek otorite ve saygınlığından ötürü kazanabilmektedir.¹⁵⁹

Yöneticilik ve liderlik farklı kavramlardır. Liderlik, kişileri etkilme ve kitleleri peşinden sürüklemeye anlamına gelmektedir. Lider olan kişiler başkalarını sözleri ve

¹⁵⁷ Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, 8(1), 92-107, s. 94.

¹⁵⁸ Telman ve Ünsal, a.g.e., s. 80.

¹⁵⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s. 165; **aktaran** Erol, a.g.e., s. 50.

hareketleriyle bir hedefe kolaylıkla yönlendirebilirler. Yöneticilik ise belli bir makamda bulunan kişinin, makamının gerektirdiği yetkileri kullanarak kişilere iş yaptırabilmesidir. Yöneticilikte makamın getirdiği yetkiler vardır ve bunlar kullanılır ancak liderlik kişinin içinde olan güçleri kullanmasıdır. Liderlik karakter özelliklerinden kaynaklanır. Yöneticilik ise sonradan da öğrenilebilir. Bu farklardan da anlaşıldığı gibi her yönetici lider olamaz.

Liderlik motivasyon sağlamada önemli araçlardan biri olmaktadır. İşletmede bir araya gelmiş insanlar, teker teker işlerinin ehli bile olsalar, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere rahat ulaşamamaktadırlar. Bu noktada, toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider, organizasyon için hedefler saptamakta, iç ve dış çevreyi hedefler doğrultusunda harekete geçirmektedir. Liderin toplayıcı, bütünleştirici ve işbirliği anlayışını ortaya çıkarıcı nitelikleriyle, organizasyonun gelişmesi ve iş tatmininin artması için gerekli olan atmosferi sağlanmaktadır. Bununla birlikte lider, organizasyonda çıkan çatışmaları önlemekte ve çatışma nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışmaktadır.¹⁶⁰

Yönetici ve lider ikiside çalışana iş yaptırabilirler ama önemli olan çalışana o işi zorla yaptırmak değildir. Çalışanın gönlünü kazanmaktadır. İşte bu noktada lider yöneticiyle farklılaşmaktadır. Lider çalışanla arasında gizli bir bağ kurar ve işi sahiplenerek ve seve seve yapmasını sağlar. Kişi işini severek yaptığı zaman ise iş tatmini artar. Çalışanı kazanmak çoğu zaman yöneticilerin elindedir. Yöneticiler uygun politikalarla çalışanı kazanmaya çalışmalı ve ona değerli olduğunu hissettirmelidir. Yöneticiler başarılı olmalarının yolunun çalışanların gönlünü kazanmaktan geçtiğini bilmeli buna göre hareket etmelidirler.

Çalışanların motivasyon ve iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin payı büyüktür. Bunun için yönetici politikalarını bu doğrultuda ayarlamalıdır. Yöneticiler, motivasyon arttırıcı araçlardan yararlanmalıdır. Çalışandan daha iyi verim alabilmek ve performansı arttırmak yöneticilerin bu araçları kullanma yeteneğine bağlıdır. Bir çalışanın işini isteyerek, severek yapmasını sağlamak ve onun iş tatminini arttırmak büyük oranda yöneticinin elindedir. Çalışanla duygusal bağlılığı yakalayabilen yöneticiler başarıyı yakalayabilmektedir.

¹⁶⁰ Budak, a.g.e., s. 383.

2.5.2. İş Tatmini ve Motivasyon Sağlanmasında Güç Kavramının Önemi

Güç kavramı, bir kişinin, başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğini ifade etmektedir ve böylelikle ilişkisel bir kavram olup daima kişiler arası ilişkileri ifade etmektedir.¹⁶¹ Güç, liderlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları bir araçtır ve liderler, organizasyon amaçlarına ulaşmak için gereken eylemleri yapmak için diğerlerini etkileme amacıyla güç faktöründen yararlanmaktadırlar.¹⁶²

Etkili liderler güç elde etmeleri ve kullanmaları sayesinde yüksek motive etme yeteneğine sahip olmaktadır. Gücü diğerlerinin başarısı için kullanan kişiler etkili motive eden lider profili ortaya koymaktadırlar. Gücü bu şekilde kullanmak ise hem liderin kendisi hem de çalışanlar için daha çok tatmin yaratan ve daha etkili bir yöntem olmaktadır.¹⁶³

Liderler amaçlarına ulaşmak için güç kavramından faydalanırlar. Yönetici ve liderler gücün etkisiyle çalışanları istedikleri şekilde yönlendirebilirler. Güç kavramı yönetici ve liderler açısından çok önemlidir. Çünkü başarılı yönetici veya liderlere baktığımızda bunların gücü etkili kullanma yeteneğinde olan kişiler olduğunu görürüz.

Güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:¹⁶⁴

- **Yasal Güç:** Yasal güç, astların liderin veya yöneticinin kendilerini etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgili güçtür. Bu tip güç, liderin veya yöneticinin yasal yetkisinden kaynaklanmaktadır.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin ya da yöneticinin astlarını ödüllendirme gücüdür. Organizasyonlarda, ücret artışları ve terfilerde rol oynanarak etkileme sağlanabilir. Liderler ayrıca ödül vermeden kaynaklanan güçlerini kullanarak astlarını belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirebilirler.

¹⁶¹ Koçel, a.g.e., s. 384.

¹⁶² Aşan ve Aydın, a.g.e., s. 271; aktaran Erol, a.g.e., s. 51.

¹⁶³ James L. Bowditch ve Anthony F. Buono, *A Primer on Organizational Behavior*, 6th Edition, New Jersey, 2005, John Wiley & Sons; aktaran Erol, a.g.e., s. 51.

¹⁶⁴ Salih Güney, *“Davranış Bilimleri”*, 3. baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006; aktaran Erol, a.g.e., s. 52.

- **Cezalandırma Gücü:** Ödüllendirme gücünün tam tersidir. Lider ya da yöneticinin astlarını cezalandırma yetkisinin bulunduğunu ifade etmektedir. Korkuya dayalı bir güçtür.
- **Uzmanlık Gücü:** Lider ya da yöneticinin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Burada da astların üstleri algılaması önemlidir. Eğer bir lider veya yönetici bilgili ve tecrübeli olarak biliniyorsa onun astlarını etkilemesi kolay olmaktadır.
- **Beğeniye Dayanan Güç (Karizmatik Güç):** Lider ya da yöneticinin kişilik özellikleri ile ilgili güç tipidir. Astlar, saygı duyup beğendikleri liderin ya da yöneticinin emirlerini daha kolay yerine getirebilirler.

Güç kaynakları birbiriyle iç içedir. Birlikte kullanılır. Bu kaynakları birlikte kullanma becerisine sahip olan yöneticiler daha başarılı olabilmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma gücü motivasyon sağlayıcı güçlerdir. Yönetici güç kaynaklarına sahip olduğunun bilincinde olmalı ve bu kaynakları birlikte etkin şekilde kullanabilmelidir. Çünkü yönetici bu kaynakların etkisiyle çalışanların motivasyon ve iş tatminini arttırabilir. Yöneticilerin davranışlarının motivasyon arttırmada büyük payının olduğunu daha öncede ifade etmiştik. Dolayısıyla bu güç kaynaklarının yöneticinin etkin olması açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz.

2.5.3. İş Tatmini ve Motivasyonun Sağlanması Yararları

2.5.3.1. İş Tatmini ve Motivasyonun Sağlanması Çalışan Açısından Yararları

Motivasyon ve iş tatmininin çalışan açısından yararlarından şimdiye kadar biraz bahsettik. Çalışanın hayatında önemli bir yer tutan iş hayatında bu iki kavramın bir bütün olarak sağladığı pek çok yarar vardır. Bunlardan bir kaç aşağıdaki gibidir:

- Motivasyon ve iş tatmini çalışanın moralini etkiler. Moral kişinin mutluluk halidir. Mutlu olan birey bunu çalışma hayatına ve özel hayatına yansıtır. İş arkadaşıyla ilişkileri, hizmet verdiği kişilerle ilişkilerindeki tutumları kişinin moraliyle yakından ilgilidir.

- Morali yüksek kişi işin severek yapar, kurallara uyar. Devamsızlık yapmaz, kuruma bağılılığı artar. Çalışanların mutluluk hali kurum içi iletişimin kalitesini de arttırır. Kişiler birbirine karşı daha anlayışlı olur ve işlerine odaklanabilirler.
- Motivasyon ve iş tatminin en önemli yararlarından birisi de kişinin kendini önemli hissetmesidir.
- Çalışana heyecan verir ve hareketlilik katar.
- Kişilerin yöneticisine karşı tutumlarını, bağılılıklarını ve örgüte bağılılıklarını etkiler.
- İki kavramda duygularla ilgilidir. Dolayısıyla kişinin duygularını etkiler, duygusal bağılılığı etkiler.
- Kişinin iç huzurunu yaşamasını ve yaptığı işten haz duymasını sağlar.
- Çalışanların kendilerine ve çevresine karşı güven duygusunu geliştirir.
- Kişinin kendisine ve çevresindekilere saygı duymasını sağlar.
- Kişi kendini güçlü hisseder. Güçlü hissetmesi ise olaylara karşı daha dirençli durmasını ve zorluklarla baş etmesini sağlar.
- Kişilerde yaşama sevinci, mutluluk, neşe gibi olumlu duyguların oluşmasını sağlar.

2.5.3.2. İş Tatmini ve Motivasyonun Sağlanması Örgüt Açısından Yararları

İnsan kaynakları yönetimi açısından, çalışanların yüksek bir iş tatminine sahip olması isteğinin, en önemli gerekçesi çalışanların işinde daha başarılı ve verimli olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu anlamda iş tatmini, başarı ve verimlilik için bir araç niteliği taşımaktadır. Bilindiğı gibi verimlilik yapılacak olanı çeşitli standartlarla karşılayan çıktılarla elde etme işi olarak tanımlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yüksek verimle düşük tatminin bir arada olması mümkün gözükse bile uzun vadede bu durumun devamının pek mümkün olamayacağı açıktır. Çünkü daha düşük iş tatmini düşük verime yol açan direnişleri beraberinde getirebilmektedir. Bunu nedeni de çalışanların insana özgü niteliklerinden dolayı tatminsizlik yaratan etmenlerden kaçınmaları ve direnmeleridir.¹⁶⁵

Motivasyon ve tatminin örgütler açısından yadsınamayacak yararları vardır. Bunlar hem maddi hem de manevi olabilmektedir. Bu iki kavram çalışanlarda örgütü sahiplenme duygusunu geliştirir ve kurum için fedakarlık yapmaktan çekinmeyecek

¹⁶⁵ Keith Davis, *Human Resource And Personal Management*, Mc Graw Hill İnt., New Caledonia, 1982; aktaran Kesici, a.g.e., s. 64.

Çalışanların varlığını sağlar. Bu ise örgütün devamlılığının sağlanması açısından önemlidir. Örgütün ayakta durmasını sağlayan çalışanlardır. Kendini çalıştığı kuruma adanış çalışanların varlığı kuruma g katar.

Yüksek motivasyon ve tatmin yaşayan çalışanlar yeniliklere de açık olur. Bu da örgütün yeniliklere ayak uydurmasını sağlar. Örgütün hızla gelişen teknolojiye ayak uydurması çalışanların istek ve azimlerine bağlı olmaktadır. Yenilikleri takip edemeyen bir kurum piyasada devamlılığı sağlayamaz. Gelişim için değişim şarttır. Bu ise ancak çalışanlar yoluyla sağlanabilir.

Motivasyon ve tatminin diğer bir yararı ise örgüt kültürünün gelişmesini sağlaması ile ilgilidir. Örgüt kültürü farklı değer yargıları ve inançlarda olan kişilerin bir arada toplanmasıdır. Örgüt kültürü çalışanları bir arada tutan bir güçtür. Bu g kurumun rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanması önemlidir. Motivasyon ve tatmin kişileri aynı amaç etrafında birleştirir. Çalışanlar kurum hedeflerini benimser ve bu doğrultuda hareket eder. Bu da beraberinde kurum için başarıyı getirir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdır. Kamudaki bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan "rekabet" etkeni motive etmemektedir. Bürokratları motive eden temel etken ise, "prestij" ve "otorite" kazanma duygusu ile siyasî yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir. Kamu sektöründe prestij ve otorite, hizmet maliyetlerinin düşürülmesi ve tüketicilerin en iyi şekilde tatmin edilmesi değil, daha çok kurumlarının bütçelerinin büyüklüğüne ve personel sayısına bağlıdır. Kamu kurumları yapı ve personel bakımından ne kadar büyürse, bürokratların gücü de o denli artmaktadır. Bürokratlar, bütçe ve kamu harcamalarını düzenlerken, yetki paylaşımına sebep olabilecek kadroların sayısını sınırlı tutup, yetkileri kendilerinde tutacak kalemleri artırma eğilimindedirler. Kırtasiyecilik, bürolarda yetki devretmeksizin, hatta yetkileri kendinde toplayarak büyümenin bir sonucudur. Özel kesimdeki yöneticilerin faaliyetlerini motive eden temel etken ise piyasa mekanizmasıdır. Özel kesimin ürettiği mal ve hizmetler, tüketiciler tarafından satın alınmak ya da alınmamak suretiyle piyasa denetimine tabidirler. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin başarısı da bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilir. Kısacası, özel sektörde firmalar, piyasada kaynaklarını geliştirmek için rakipleri ile yarışır. Devlette ise kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütmek, personel sayılarını arttırmak ve sosyal imkanlarını geliştirmek için birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet, kamunun daha da büyümesini ve kaynakların verimsiz kullanılmasını ortaya çıkarır.¹⁶⁶

Türk Kamu Yönetiminin genel karakteristiğini oluşturan, aşırı merkeziyetçi ve katı hiyerarşik esaslara göre biçimlenmiş örgütlenme modeli ve bu modelin kuruluş ve işleyiş yönünden hukuki çerçevesini oluşturan aynı ölçüdeki katı mevzuat düzeni, kamu hizmetlerinin kötü, yetersiz, gecikmeli, pahalı, kısaca kalitesiz olarak sunulmasının en önemli nedenidir.¹⁶⁷

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

¹⁶⁶ Bilal ERYILMAZ, *Kamu Yönetimi*, Genişletilmiş Yeni Baskı, Erkam Matbaası, İstanbul, 2004, s. 38; **aktaran** Hilmi Büyükemirusta, Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: Saü, Sedaş ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007, s. 43. (**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁶⁷ Ömer PEKER vd. , *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Bildirisi*, Todaie Yayınları, Ankara, 1999, s. 37; **aktaran** Büyükemirusta, a.g.e. , s. 44.

hizmetlerin faydası bölünemez, kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler bu hizmetten mahrum edilemezler. Bu hizmetler, genellikle vergiler yoluyla finanse edilir. Millî savunma ve genel güvenlik hizmetleri bu türdendir. Yarı kamusal hizmetler de, faydası belirli bir bölge ya da toplum kesimi ile sınırlı ve bu ölçekte bölünemez olan ortak hizmetlerdir. Her iki niteliği taşıyan hizmetlere "kamu hizmeti" denilir. Kamu hizmetleri, herkesi ilgilendiren, "kazançtan" daha çok "kamu yararı" düşüncesi ağır basan faaliyetlerden oluşur.¹⁶⁸

Kamu Yönetimi bürokrasi modeline dayalı, kural ve biçimselliğe önem veren, katı hiyerarşinin egemen olduğu, merkeziyetçi nitelik taşımaktadır. Kamu Yönetiminin ayrıca siyasi tarafı vardır. Gücünü siyasi otoriteden alır. Değişen yaşam koşullarıyla beraber günümüzde Kamu Yönetimi anlayışında da değişiklikler yaşanmıştır. Kamu Yönetimi artık özel sektör gibi daha çok vatandaş odaklı ve performansa dayalı bir sisteme geçiş yapmıştır ve yapmaktadır. Özel sektöre hakim olan bazı yönetim düşünceleri yavaş yavaş Kamu Yönetimine de egemen olmaktadır. Yeni Kamu Yönetimiyle daha şeffaf, performans odaklı, ekip çalışmasına önem veren, yetki paylaşımlı, vatandaş merkezli bir sisteme geçilmeye başlanmıştır. Ancak klasik yönetim anlayışına egemen olan bazı ilkeler varlığını sürdürmektedir. Kamu Yönetimi eskiye kıyasla bugün daha iyi durumdadır. Ancak hiyerarşi, merkeziyetçilik, yöneticilerin bürokrat tipi olması gibi bazı etkiler varlığını sürdürmektedir.

3.2. Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini

Bürokraside ücret, saygınlık gibi motivasyon unsurları ön plana çıkarılmakla beraber artık güdüleyici özelliklerini kaybetmişlerdir. DMK'daki takdirname ve ödül sistemi sembolik kalmaktadır. Oysa güdüleme, maddi unsurlarla beraber moral değerlere dayandığı takdirde fonksiyonel olmaktadır.¹⁶⁹

Kamu kurumlarında motivasyon düzenlenmesi aşağıdaki maddelerle yürürlüktedir.

Madde 122 – (Değişik: 13/2/2011-6111/110 md.) Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya

¹⁶⁸ Büyükemirusta, a.g.e. , s. 43-44.

¹⁶⁹ Peker vd. , a.g.e. , s.200; **aktaran** Büyükemirusta, a.g.e. s. 46.

sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. **(Ek cümle: 22/5/2012-6318/44 md.)** Türk Silahlı Kuvvetlerinde (Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı hariç) görevli Devlet memurları için Millî Savunma Bakanı bu yetkisini devredebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir.¹⁷⁰

Üstün başarı belgesi verilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir.¹⁷¹

Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı ilgili kurumlarca sonraki yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilmelidir.¹⁷²

Kamu kurumları yürütmekte oldukları hizmetlerin genel özelliklerini göz önünde bulundurmak ve memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, kendi içerisinde değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.

Devlet memurlarına ödül verilme şekli bu maddede düzenlenmiştir. Ödül miktar olarak sınırlandırılmıştır. Ayrıca kanunda yapılan son değişikliklerle beraber performans ölçmeyle ilgili yeni ölçütlerin belirlenebileceği, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak koşuluyla kamu kurumlarına tanınmıştır. Bu konuda kamu kuruluşlarına bir serbestlik verilmiştir.

5393 Sayılı Belediye Kanunun 49. Maddesine göre; Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının yüzde onunu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayının (20.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere,

¹⁷⁰ Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

¹⁷¹ Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

¹⁷² Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

hastalık ve yıllık izinleri dâhil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.¹⁷³

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 22. Maddesine göre Sözleşmeli ve işçi statüsünde çalışanlar hariç belediye memurlarına, başarı durumlarına göre toplam memur sayısının % 10'unu ve Devlet memurlarına uygulanan aylık katsayısının (30.000) gösterge rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmemek üzere hastalık ve yıllık izinleri dahil olmak üzere, çalıştıkları sürelerle orantılı olarak encümen kararıyla yılda en fazla iki kez ikramiye ödenebilir.¹⁷⁴

3.3. Kamu Kurumlarında Motivasyon ve İş Tatmini Alanında Yapılan Örnek Alan Çalışmaları

Kamu çalışanlarının motivasyonu ve iş tatmini hakkında literatürde bir çok araştırmaya rastlayabiliriz. Bu araştırmalardan bazılarını bu bölümde yer vereceğiz.

Kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan araştırmada; Kamu çalışanlarında yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, kamu çalışanların tamamına yakını yapılan işin takdir edilmesinin tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Kamu çalışanlarında ücret yetersizliğinden çok ücret adaletsizliği huzursuzluk yaratmaktadır. Ayrıca kamu çalışanları yükselme olanakları ve iş noktasında fikirlerinin alınmasının motivasyonlarını arttırdığını belirtmişlerdir.¹⁷⁵

Keçiören Belediyesinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; işin seveerek yapılması motivasyon düzeyinin en büyük göstergelerindendir. Yöneticiler otoriter, disiplinli ve ilgisiz görülmektedir ve yönetici-personel ilişkileri kopuktur. Bu durum motivasyon ve verimliliği etkilemektedir. Personelin büyük çoğunluğu ücret dışında iş yaşamında en önemli unsur olarak rahat iş ortamını görmektedir. Çalışanlar, işbirliği ve takım çalışmasının verimliliği arttırdığı kanısındadırlar.¹⁷⁶

¹⁷³ 5393 sayılı Belediye Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

¹⁷⁴ Büyükşehir Belediyesi Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

¹⁷⁵ Zekai Öztürk ve Hakan Dünder, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, Cilt:4, Sayı:2, 57-67, s. 64-65.

¹⁷⁶ Murat Akçakaya, "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2004, 6/2, 187-214, s. 212-213.

Örgütlerde iletişimin güdüleyici ve tatmin edici özelliği olduğunu vurgulayan araştırmada akademisyenlerin yaptıkları işin niteliğinden tatmin, yöneticilerinden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin oldukları saptanmıştır. Ancak öğretim elemanları hak ettikleri maaşı alamamakta olduklarını ve maddi problemleri olduğunu bildirmişlerdir. Öğretim elemanları her ne kadar yöneticilerden memnun olsalar da yönetsel yaklaşımdan genel olarak memnuniyetsizliklerini ifade etmişlerdir. Yönetsel yaklaşımla ilişkili olarak; üniversitenin imanlarından tüm öğretim elemanlarının eşit şekilde yararlanmadığı, üniversite de yeni düşünce ve davranışlara fırsat verilmediği akademik personelin problemlerinin hızla çözülemediği anlaşılmaktadır.¹⁷⁷

Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre, kamu ve özel sektörde çalışanlar açısından ücretin iş doyumuna için öncelikli öneme sahip olduğu görülmüştür. İş doyumunun oluşmasında işten hoşlanma ve çalışma koşullarının ilk sırada yer aldığı tespit edilmiştir.¹⁷⁸

3.4. Kamu Kurumları ve Özel Sektör Arasındaki Farklar

Kamu ve özel sektörde motivasyon ve iş tatmini açısından büyük farklar bulunmaktadır. Kamu sektörü motivasyon araçları bakımından özel sektöre göre daha sınırlıdır. Bir özel sektör yöneticisinin kullanabileceği fazla sayıda motivasyon aracı vardır. Kamu yöneticisi ise bu açıdan özel sektör yöneticisinin çok gerisinde kalmaktadır. Yapılan bir işle ilgili motivasyon aracı olarak bir özel sektör yöneticisi maddi bir ödül verme yetkisine sahip olabilir ancak kamu yöneticisinin bu şekilde bir inisiyatif kullanma yetkisi yoktur. Memurlara verilebilecek ödüller DMK'da belirtilmiş ve sınırlandırılmıştır. Özel sektör yöneticisini sınırlandıran bu şekilde bir kanun yoktur.

Özel sektör kariyer imkanları, eğitim faaliyetleri gibi birçok alanda çalışanı cezbedebilir. Kamu kurumlarında eğitim faaliyetlerinin yetersizliği, yükselme imkanlarının kısıtlı olması çalışanın motivasyonunu ve çalışma şevkini alıp götürür. Kamu yöneticileri motivasyon, iş tatmini gibi konulara karşı duyarsız kalmaktadır. Klasik yönetim düşüncesinin varlığı kamu örgütlerinde devam etmekte olup çalışan yöneticiler tarafından o işi yapmaya mecbur olarak görülmekte ve baskı yöntemleriyle iş yaptırılmaktadır. Özel sektörde ise durum daha farklıdır. Çalışanın

¹⁷⁷ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 25.

¹⁷⁸ Ayşen Temel Eğinli, Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt:23, Sayı:3, 35-52, s. 49.

değerli olduğu ve başarıya ulaşmanın yolunun çalışandan geçtiği bilinmektedir. Özel sektör yöneticileri çalışanların gönlünü kazanmanın önemini ve bulunduğu pozisyonda mutlu bir şekilde o işi sahiplenerek yapmasının hem örgütün hem de kendi yararlarına olduğunu çok iyi bilmektedirler. Bunun için de özel sektörde motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlar her geçen gün daha anlamlı hale gelmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Bağcılar Belediyesinde çalışmakta olan memur ve taşeron kadrolarındaki personellerin motivasyon düzeylerinin farklılığını ve düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenmesi planlanmaktadır. Çalışmanın amacına uygun araştırma hipotezleri (araştırma problemleri) aşağıda sıralanmıştır.

Problemler

Farklı kadroda çalışıp aynı işi yapan çalışanların motivasyon düzeyleri farklı mıdır?

Motivasyon boyutları arasında ilişki var mıdır?

Çalışanların özellikleri motivasyon üzerinde etkili midir?

Hipotezler

H1. Memur ve Taşeron firma çalışanlarının Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklıdır (Kısmen kabul, kısmet ret).

H2. Motivasyon Algısı alt boyutları birbirleri ile ilişkilidir (Kabul).

H3. Motivasyon Algısı alt boyutları arasındaki ilişki modellenenebilir bir ilişkidir (Kabul).

H4. Çalışanlarının Özelliklerine göre Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır (Kısmen kabul, kısmen ret).

H4.1 Çalışanların cinsiyetlerine göre Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır.

H4.2 Çalışanların yaşlarına göre Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır.

H4.3 Çalışanların medeni durumlarına göre Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır.

H4.4 Çalışanların Eğitim düzeylerine göre Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır.

H4.5 Çalışanların Çalışma yılına (Kıdem) göre Motivasyon Algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Çalışmanın önemi; Bağcılar Belediyesinde farklı kadrolarda istihdam edilmiş olan personellerin motivasyon düzeylerinin ve düzeylerine etki eden faktörlerin belirlenerek, çalışanlar için daha yüksek düzeyde motive olacakları çalışma ortamı ve imkanlarının sağlanmasıdır. Bu sayede çalışanların iş doyumunu ve iş performanslarının artacağı düşünülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın amacına uygun sonuca ulaşabilmek için sayısal yöntemlerle veri toplanmasına karar verilmiş; bu doğrultuda anket modeli tercih edilmiştir. 37 sorudan oluşan ölçeğin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini içermektedir. İkinci bölümdeki sorular ise motivasyon faktörlerini belirlemeye yöneliktir. Sorular 5'li likert ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Bu araştırma betimsel tür ve tarama deseninde bir araştırmadır. Bir araştırma, geçmişteki ya da halen mevcut bir olayı var olduğu şekliyle betimlemeye (tasvir etmeye) yönelikse tarama modellerinden yararlanır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanacaksa, onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermeksizin oldukları gibi gözleyip belirlemek gerekir.¹⁷⁹

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, 2015 yılında İstanbul Bağcılar Belediyesinde görev yapmakta olan kadrolu ve taşeron çalışanlarını içermektedir. Araştırmanın örneklemini ise; kadrolu ve taşeron çalışan unvanıyla görev yapan ve ölçek çalışmasına gönüllü olarak katılan personel oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın örnekleminde amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklem türünde araştırmacılar için evrenin genelini temsil edecek bir örneklem seçmek temel amaçtır. Bu örnekleme yargısal örneklemede denilmektedir. Araştırmacılar, kendi yargılarını veya önceden edinmiş oldukları bilgileri kullanarak örneklem seçerler.¹⁸⁰ Araştırmanın amaçları doğrultusunda bir evrenin temsilci bir örneği

¹⁷⁹ Ahmet Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alnıaçık, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı)*, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 97.

¹⁸⁰ Yener Özen ve Abdulkadir Gül, Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem

yerine, amaçlı olarak bir ya da birkaç alt kesimini örnek olarak almaktır. Başka bir deyişle amaçlı örnekleme, evrenin soruna en uygun bir kesimini gözlem konusu yapmak demektir.¹⁸¹

Örneklem grubu için bu işletmenin tercih edilmesinin başlıca nedenleri; benzer işlerde görev alan kadrolu ve taşeron işçilerin bulunması, birçok işletmeyi bünyesinde barındırması, 2700 çalışanının görev aldığı büyük ölçekli bir kurum olması ve araştırmanın yapılabilmesine imkan sağlanması olarak sıralanabilir. Araştırmaya katılan 105 kadrolu, 104 taşeron işçiden oluşan 209 personel örneklem grubunu oluşturmaktadır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Ölçek çalışması ile elde edilen veriler kodlanarak analize hazır hale getirilmiştir. Demografik sorulara ait frekans dağılımları ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Motivasyon ölçeğindeki ifadeler için güvenilirlik analizleri ve boyutların tespit edilmesi amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Eksen döndürülmesi Varimax yöntemi ile yapılmıştır. Elde edilen boyutlara etki eden özelliklerin tespit edilmesi amacı t testi ve varyans analizi uygulaması yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklı olarak tespit edilen grupların tespiti için Sidak post hoc. testi kullanılmıştır. Analizlerde kritik karar değeri 0.05 olarak seçilmiştir. Veriler Spss 22 paket programı ile analiz edilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN BULGU VE YORUMLARI

4.6.1. Demografik Özelliklerin İncelenmesi

Çalışmaya katılan belediye çalışanlarına ait demografik özelliklere ait değişkenler aşağıdaki tabloda sıklık (n) ve Yüzde dağılımları (%) verilmiştir.

Tablo-1 Betimleyici İstatistikler

Unvan	N	Yüzde %
Memur	105	50,2
Taşeron	104	49,8
Total	209	100,0
Yaş	N	Yüzde %
18-25	29	13,9

Sorunu, Sayı:15, 2007, s.414 dergipark.ulakbim.gov.tr/ataunikkefd/article/viewFile/.../1021003987
Erişim Tarihi: 13.12.2015.

¹⁸¹ Muzaffer Sencer, *Toplumbilimlerinde Yöntem*, Beta Basım, İstanbul, 1989, s.386.

26-35	110	52,6
36-45	50	23,9
46 ve üzeri	20	9,6
Total	209	100,0
Cinsiyet	N	Yüzde %
Kadın	70	33,7
Erkek	138	66,3
Total	208	100,0
Medeni hal	N	Yüzde %
Evli	134	64,1
Bekar	75	35,9
Total	209	100,0
Eğitim düzeyi	n	Yüzde %
Lise	79	37,8
Yüksek okul	38	18,2
Lisans	77	36,8
Yüksek Lisans ve doktora	15	7,2
Total	209	100,0
Çalışma süresi	n	Yüzde %
1 yıldan az	24	11,5
1-5 yıl	86	41,3
6-10 yıl	34	16,3
11-20 yıl	45	21,6
20 yıl üstü	19	9,1
Total	208	100,0

Sonuçlara göre çalışmaya katılan personelin %50'si memur ve %50'si ise taşeron çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları incelendiği zaman 18-25 yaş arası çalışanların %14, 26-35 yaş arası çalışanların %53, 36-45 yaş arası çalışanların %24 ve 46 ve üstü yaşlardaki yaş arası çalışanların %10 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %34'ü kadın bireylerden oluşurken, erkek bireylerin oranının %66 olduğu görülmektedir. Katılımcıların %64'ü evli ve %36'sı ise bekar bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %38'i lise, %18'i yüksek okul, %37'si lisans ve %7'si ise lisansüstü eğitime sahip olduklarını belirtmiştir. Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde %12'si 1 yıldan az, %41'i 1-5 yıl arası, %16'sı 6-10 yıl arası, %22'si 11-20 yıl arası ve %9'u ise 20 yıl üstü kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.6.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Ölçek çalışmasında çalışanların motivasyon düzeyleri ile ilgili 37 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Co. Alpha analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Co. Alpha katsayısı 0,86 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir(Soru çıkarılması durumunda güvenilirlik hatırı sayılır bir artış göstermiyor). Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 37 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tabloda elde edilen alt boyutların, faktör yükleri, açıklanan varyansları, iç tutarlılıkları ve boyutlarda yer alan ifadelerin olduğu tablo özet olarak verilmiştir.

Tablo-2 Maddi Motivasyon Araçları Faktör Yapısı(1)

İfadeler	Maddi Motivasyon Araçları	Açıklanan Varyans	İç Tutarlılık
Kurumumda ödüllendirilme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır.	,726	28%	0,86
İşimde parasal ödüllerden çok manevi ödüllere önem veririm.	,721		
Kurumumuzda ödüller personele adil bir şekilde verilmektedir.	,808		
Kurumumda prim ve ikramiye verilmesi motivasyonu artırıcı bir faktördür.	,746		
Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum	,839		
Aldığım ödül işimi sevmemi, işime ilgi duymamı ve çalışma arzumda artışı sağlamaktadır.	,625		

Yaptığım iş benim için mutluluk(tatmin, kendini ifade etme vb.) kaynağı olduğu için herhangi bir ödül beklentisi içinde olmamaktayım.	,552		
Fiziksel çalışma şartları motivasyonumu etkilemektedir.	,511		
Yaptığım işle ilgili fikir danışılması motivasyonum için çok önemlidir.	,560		
İşimi yapabilmem için gerekli olan kaynak ve araçlara sahip olmam motivasyonumu artırır.	,650		
Meslek hayatımı bu kurumda geçirmekten mutluluk duyuyorum.	,505		
Kurumumdaki olanakları başka bir kurumda bulacağımı düşünmüyorum	,611		
Mesleğimle ilgili verilen eğitimler performansımı artırarak daha başarılı olmamı sağlar.	,551		
Kurumumdan daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar...)gibi ödüller beklemekteyim.	,592		
Kurumumdan daha çok manevi	,530		

nitelikli(terfi, takdir, yetki artırımı...) gibi ödüller beklemekteyim.			
---	--	--	--

Tablo-3 Manevi Motivasyon Araçları Faktör Yapısı(2)

İfadeler	Manevi Motivasyon Araçları	Açıklanan Varyans	İç Tutarlılık
Kurumum tarafından verilen ödül beklentim doğrultusunda olmazsa işe karşı ilgim düşer.	,533	22%	0,81
Kurumdan beklediğim ödülü almam kurum için değerli olduğumun bir göstergesidir.	,596		
Önemli bir unvana sahip olmayı daha yüksek maaşlı bir işe tercih ederim.	,564		
Bir üst göreve yükselme olanağımın olması motivasyonumu ve işe olan bağlılığımı artırır.	,524		
Yaptığım işle ilgili övgü dolu sözler almam motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	,691		
Yaptığım işlerden memnun olunması motivasyonumu olumlu yönde etkiler.	,770		
Manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı..) parasal özendiriciler kadar önem veririm.	,604		

Çalışma ortamının yeterli büyüklükte ve rahat olması çalışma şevkimi artırır.	,598		
İş yerimde müzik yayını yapılması işimi zevkle yapmamı sağlar.	,655		
Başarılı olduğumda yöneticimin herkesin önünde teşekkür etmesi iş tatminimi artırır.	,627		
Sosyal faaliyetler çalışanlar arası ilişkileri güçlendirdiğinden iş tatminim artar.	,631		
Ödüllendirildiğim kurumuma yararlı olacak faaliyette bulunmaya çabalarım.	,761		
Görüş ve önerilerimin yöneticiler tarafından önemsenmesi çalışma hevesimi kamçılar.	,827		
Yönetici ve iş arkadaşlarımla olan iyi ilişkiler çalışma hevesimi artırır.	,807		

Tablo-4 Adaletli Yaklaşım Faktör Yapısı(3)

İfadeler	Adaletli Yaklaşım	Açıklanan Varyans	İç Tutarlılık
Ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği beni rahatsız eder.	,627	21%	0,74
Kurumumda görevde yükselmenin , görevde gösterilen başarıya bağlı olması işimde başarılı olmamı sağlar.	,652		

Çalışma ortamımdaki huzur ve mutluluğum özel hayatımı olumlu şekilde etkiler.	,657		
Kurumumda üstler, astlar ve çalışanlar arasında bilgi akışı olması işimi ciddiyetle yapmamı sağlar.	,785		
Kişisel problemlerim işimi düzgün şekilde yapmamı engellemektedir.	,785		
Yöneticilerimiz bize adil bir şekilde davranmaktadır.	,689		
İşimle ilgili inisiyatif kullanabilmekteyim.	,542		
İşimle ilgili kararları tek başıma alabilmem motivasyonumu arttırmaktadır.	,604		

Faktör analizi sonucunda 3 adet alt boyut tespit edilmiştir. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 209 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli olacağına göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlet testi sonucuna göre ($p=0,01, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır. Analiz sonucunda oluşan boyutlar Maddi motivasyon araçları, manevi motivasyon araçları ve Adaletli yaklaşım boyutları olarak adlandırılmıştır.

Elde edilen 3 boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %71'ini oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir. Boyutlar incelendiği zaman Maddi motivasyon boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %28 , iç tutarlılığı ise 0,86 olarak tespit edilmiştir. Manevi motivasyon araçları açıklanan varyans yüzdesi %22, iç tutarlılığı ise 0,81 olarak tespit edilmiştir. Adaletli yaklaşım boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %21, iç tutarlılığı ise 0,74 olarak tespit edilmiştir. 4. Kısacası farklılıkların yönetilmesi ile ilgili 37 adet ifadenin güvenilirliğinin ve yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Güvenilirlik ve geçerlilik testleri yeterli ama soruların anlamca bütünlüğü de incelenmelidir.

4.6.3. Araştırmanın Normallik Analizleri

Çalışmada elde edilen boyutların değişkenlere göre normalliğini test etmek adına yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testlerine göre Unvan, cinsiyet,

medeni hal, yaş, eğitim ve kıdem değişkenlerin alt gruplarına göre Maddi motivasyon boyutu, Manevi motivasyon boyutu ve Adaletli yaklaşım boyutunun alt gruplara göre normal dağılıma uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir($p>0,05$).

4.6.4. Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Belirlenmesi

Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerinin motivasyon algısı üzerine olan etkilerinin araştırılması için bağımsız tek örneklem t testi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo-6 Cinsiyet

Boyutlar	Cinsiyet	n	Ortalama	S.s.	t	p
Maddi motivasyon araçları	Kadın	70	3,45	0,55	-1,20	0,23
	Erkek	138	3,54	0,53		
Manevi motivasyon araçları	Kadın	70	4,00	0,75	2,41	0,02
	Erkek	138	3,75	0,58		
Adaletli yaklaşım	Kadın	70	3,58	0,51	-0,69	0,49
	Erkek	138	3,63	0,52		

Sonuçlara göre katılımcıların cinsiyetlerinin Maddi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($t=-1,20$, $p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların Maddi motivasyon araçları algısı üzerine benzer düşüncelere sahip olduğunu görebilmekteyiz. Katılımcıların cinsiyetlerinin Adaletli yaklaşım boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,69$, $p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların Adaletli yaklaşım algısı üzerine benzer düşüncelere sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Manevi motivasyon araçları boyutunda ise Katılımcıların cinsiyetlerinin ortalama boyut puanları üzerinde etkili oldukları tespit edilmiştir($t=2,41$, $p<0,05$). Farklılığın sebebinin Kadın katılımcıların ortalama boyut puanlarının erkeklerden yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Kısacası kadın katılımcıların erkeklere göre manevi yönden daha yüksek düzeyde motive olduklarını görmekteyiz.

Medeni Hal

Katılımcıların Medeni hallerinin motivasyon algısı üzerine olan etkilerinin araştırılması için bağımsız tek örneklem t testi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo-7 Medeni Hal

Boyutlar	Medeni Hal	n	Ortalama	S.s.	t	p
Maddi motivasyon araçları	Evli	134	3,52	0,57	0,17	0,87
	Bekar	75	3,50	0,48		
Manevi motivasyon araçları	Evli	134	3,82	0,63	-0,45	0,65
	Bekar	75	3,86	0,70		
Adaletli yaklaşım	Evli	134	3,62	0,52	-0,44	0,62
	Bekar	75	3,59	0,50		

Sonuçlara göre katılımcıların medeni durumlarının Maddi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($t=0,17$, $p>0,05$). Evli ve bekar katılımcıların Maddi motivasyon araçları algısı üzerine benzer düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarının Manevi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,45$, $p>0,05$). Evli ve bekar katılımcıların manevi motivasyon araçları algısı üzerine benzer düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarının Adaletli yaklaşım boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($t=-0,69$, $p>0,05$). Evli ve bekar bireylerin Adaletli yaklaşım algısı üzerine benzer düşüncelere sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Medeni durumun çalışanların motivasyonları üzerinde istatistiksel bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir($p>0,05$).

Yaş

Katılımcıların yaşlarının motivasyon algısı üzerine olan etkilerinin araştırılması için varyans analizi(**ANOVA**) uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo-8 Yaş

Boyutlar	Yaş	n	Ortalama	S.s.	F	p
Maddi motivasyon araçları	18-25	29	3,55	0,30	0,36	0,82
	26-35	110	3,50	0,55		
	36-45	50	3,54	0,60		
	46 ve üzeri	20	3,43	0,59		
	Total	209	3,51	0,54		
Manevi motivasyon araçları	18-25	29	4,07	0,63	2,08	0,10
	26-35	110	3,82	0,69		
	36-45	50	3,80	0,62		
	46 ve üzeri	20	3,62	0,41		
	Total	209	3,83	0,65		
Adaletli yaklaşım	18-25	29	3,65	0,29	0,14	0,94
	26-35	110	3,59	0,56		
	36-45	50	3,63	0,55		
	46 ve üzeri	20	3,60	0,42		
	Total	209	3,61	0,51		

Sonuçlara göre katılımcıların yaşlarının Maddi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,36$, $p>0,05$). Manevi motivasyon araçları boyutunda katılımcıların yaşlarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,08$, $p>0,05$). Katılımcıların yaşlarının Adaletli yaklaşım boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,14$, $p>0,05$). Kısacası katılımcıların yaşlarının 18-25, 26-35, 36-45 ve 46 üzeri olması durumlarının çalışanların motivasyonları üzerinde istatistiksel bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Eğitim

Katılımcıların eğitim seviyelerinin motivasyon algısı üzerine olan etkilerinin araştırılması için varyans analizi (**ANOVA**) uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo-9 Eğitim

Boyutlar	Eğitim	n	Ortalama	S.s.	F	p
Maddi motivasyon	Lise	79	3,53	0,61	0,41	0,75
	Yüksekokul	38	3,57	0,56		

araçları	Lisans	77	3,47	0,47		
	Yüksek Lisans ve doktora	15	3,44	0,43		
	Total	209	3,51	0,54		
Manevi motivasyon araçları	Lise	79	3,86	0,56	0,34	0,80
	Yüksekokul	38	3,74	0,75		
	Lisans	77	3,83	0,73		
	Yüksek Lisans ve doktora	15	3,90	0,39		
	Total	209	3,83	0,65		
Adaletli yaklaşım	Lise	79	3,70	0,48	2,02	0,11
	Yüksekokul	38	3,52	0,56		
	Lisans	77	3,60	0,51		
	Yüksek Lisans ve doktora	15	3,42	0,57		
	Total	209	3,61	0,51		

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların eğitim seviyelerinin Maddi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,41$, $p>0,05$). Manevi motivasyon araçları boyutunda katılımcıların eğitim seviyelerinin ortalama boyut puanları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,34$, $p>0,05$). Katılımcıların eğitim seviyelerinin Adaletli yaklaşım boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=2,02$, $p>0,05$). Katılımcıların eğitim düzeylerinin Lise, Yüksek okul, lisans veya lisansüstü olma durumu çalışanların motivasyon algıları üzerine istatistiksel bir etkisinin olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Kadro Durumu

Katılımcıların kadro durumlarının memur veya Taşeron firma elemanı olmasının motivasyon algısı üzerine olan etkilerinin araştırılması için bağımsız tek örneklem t testi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo-10 Kadro Durumu

Boyutlar	Unvan	n	Ortalama	S.s.	t	p
Maddi Motivasyon Araçları	Memur	105	3,47	0,48	-1,08	0,28
	Taşeron	104	3,55	0,59		
Manevi	Memur	105	3,74	0,62	-2,07	0,04

Motivasyon Araçları	Taşeron	104	3,92	0,67		
Adaletli Yaklaşım	Memur	105	3,55	0,54	-2,02	0,04
	Taşeron	104	3,67	0,48		

Sonuçlara göre katılımcıların kadro durumlarının Maddi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($t=-1,08$, $p>0,05$). Memur ve taşeron olarak çalışan katılımcıların Maddi motivasyon araçları algısı üzerine benzer düşüncelere sahip olduğunu görebilmekteyiz.

Manevi motivasyon araçları boyutunda ise katılımcıların kadro durumlarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili oldukları tespit edilmiştir ($t=-2,02$, $p<0,05$). Farklılığın sebebinin taşeron olarak görev yapan katılımcıların ortalama boyut puanlarının memurlara göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Taşeron çalışanlar memurlara göre manevi yönden daha yüksek düzeyde motive olabildiklerini görmekteyiz.

Adaletli yaklaşım boyutunda ise katılımcıların kadro durumlarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili oldukları tespit edilmiştir ($t=-2,07$, $p<0,05$). Farklılığın sebebinin taşeron olarak görev yapan katılımcıların ortalama boyut puanlarının memurlara göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Taşeron çalışanlar memurlara göre; liyakat, kurum adaleti, üstlerin çalışanlara yaklaşımı gibi konuların çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

Kıdem Durumu

Katılımcıların kıdem yıllarının motivasyon algısı üzerine olan etkilerinin araştırılması için varyans analizi (anova) uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda özet olarak sunulmuştur.

Tablo-11 Kıdem Durumu

Boyutlar	Kıdem	n	Ortalama	S.s	F	p	post hoc
Maddi Motivasyon Araçları	Yıldan Az (1)	24	3,63	0,41	0,77	0,54	
	1-5 Yıl (2)	86	3,51	0,57			
	6-10 Yıl (3)	34	3,55	0,66			
	11-20 Yıl (4)	45	3,41	0,47			
	20 Yıl Üstü (5)	19	3,57	0,43			

	Total	208	3,51	0,54			
Manevi Motivasyon Araçları	Yıldan Az (1)	24	4,17	0,50	2,79	0,03	1>2,3,4,5
	1-5 Yıl (2)	86	3,89	0,66			
	6-10 Yıl (3)	34	3,72	0,62			
	11-20 Yıl (4)	45	3,69	0,71			
	20 Yıl Üstü (5)	19	3,71	0,53			
	Total	208	3,83	0,65			
Adaletli Yaklaşım	Yıldan Az (1)	24	3,74	0,36	0,82	0,51	
	1-5 Yıl (2)	86	3,63	0,53			
	6-10 Yıl (3)	34	3,63	0,51			
	11-20 Yıl (4)	45	3,55	0,59			
	20 Yıl Üstü (5)	19	3,49	0,42			
	Total	208	3,61	0,51			

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların kıdem yıllarının Maddi motivasyon araçları boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,77$, $p>0,05$). Manevi motivasyon araçları boyutunda katılımcıların kıdem yıllarının ortalama boyut puanları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir ($F=2,79$, $p>0,05$). Farklılığın tespit edilmesi amacı ile Sidak post hoc. testi sonucunda 1 yıldan az çalışanların Manevi motivasyon araçları boyut puanlarının diğer kıdem yıllarına sahip olan personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Katılımcıların kıdem yıllarının Adaletli yaklaşım boyutu üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($F=0,82$, $p>0,05$).

4.6.5. Boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi

Çalışmamızda test etmek istediğimiz hipotezlerden biri motivasyon alt boyutlarının arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon kat sayıları (r) ve önem dereceleri (p) bir matris şeklinde aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo-12 Boyutlar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi

Boyutlar	İlişki	Maddi Motivasyon Araçları	Manevi Motivasyon Araçları	Adaletli Yaklaşım
Maddi Motivasyon Araçları	r	1	,325**	,453**
	p		,000	,000
	n	209	209	209

Manevi Motivasyon Araçları	r	,325**	1	,407**
	p	,000		,000
	n	209	209	209
Adaletli Yaklaşım	r	,453**	,407**	1
	p	,000	,000	
	n	209	209	209

** 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Elde edilen sonuçlara göre Maddi Motivasyon Araçları boyutu ile Manevi Motivasyon Araçları boyutu pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkilidir ($r=0,325$, $p<0,01$). Maddi Motivasyon Araçları boyutu ile Adaletli Yaklaşım boyutu pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkilidir ($r=0,453$, $p<0,01$). Manevi Motivasyon Araçları ile Adaletli Yaklaşım boyutu pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkilidir ($r=0,407$, $p<0,01$). Tüm alt boyutlar bir birleri ile pozitif yönde, anlamlı ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

4.6.6. Boyutlar arasındaki ilişkilerin modellenmesi

Boyutlar bir birleri ile ilişki olarak tespit edilmişti. Fakat bu etkileşimi çoklu bir şekilde modellemek gerekmektedir. Bu konuda regresyon analizi uygulaması yapılması uygun olacaktır. Tasarlanan motivasyon algısı alt boyutlarının hiyerarşik olarak bir birleri ile ne kadar ilişkili olacağı alt boyutlar bazında incelenecektir. Regresyon modelinde modelin anlamlı olup olmadığının belirmesi amacı ile 3 tane temel analizin sonucunda gerekli sonuçların elde edilmesi gerekir. Bunlar sırası ile R kare değeri, modelin anlamlılığı ve katsayıların anlamlılığı olarak sıralanabilir. Bu 3 temel konudan biri bile istenen normlara uygun değilse regresyon modelinden bahsetmek mümkün değildir. elde edilen matematiksel modeller tabloda özet olarak verilmektedir.

Tablo-13 Boyutlar arasındaki ilişkinin modellenmesi

Bağımsız Değişkenler	Düzeltilmiş R^2	Model Testi F	Bağımsız Değişkenler			
			Katsayılar			
			Katsayı	Maddi motivasyon araçları	Manevi motivasyon araçları	Adaletli yaklaşım
Maddi motivasyon araçları (1)	,201	F=41,042	t1=6,72 t2=6,40	-	0,384	0,169
		P<0,05 anlamlı	p<0,05 anlamlı			
Manevi motivasyon araçları (2)	0,183	F=60,232	t1=3,12 t2=5,10	0,177	-	0,326
		p<0,05	p<0,05			

		anlamlı	anlamlı			
Adaletli yaklaşım (3)	0,274	F=24,232 p< 0,05 anlamlı	t1=7,42 t2=6,59 p< 0,05 anlamlı	0,359	0,290	-

Analizler sonucunda 3 farklı model bulunmuştur. Modelde Düzeltilmiş R^2 değerleri, Modelin anlamlılığının test edilmesi (F) ve katsayıların test edilmesi (t) gerçekleşmiştir. Anlamlı bulunan katsayıların ise standardize edilmiş şekli ilişkilerin daha net gösterilebilmesi amacı ile kullanılmıştır.

Elde edilen ilk modelde: Maddi motivasyon araçları ile Manevi motivasyon araçları ve Adaletli yaklaşım boyutunun etkileşim halinde olduğu görülmüştür. Modelin ve modeldeki bağımsız değişkenler olan Manevi motivasyon araçları ve Adaletli yaklaşım boyutlarının katsayılarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Modele göre Maddi motivasyon araçları boyutuna en çok etki eden boyutun manevi motivasyon boyutu olduğu görülmektedir. Manevi motivasyon araçları boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış Maddi motivasyon araçları boyutuna 0,384 birimlik yükselmeye, adaletli yaklaşım boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış Maddi motivasyon araçları boyutuna 0,169 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Kısacası çalışanlar manevi yönden yüksek motivasyon yaşarlarsa bu durum Maddi motivasyon üzerinde etkili olduğu öngörülebilir.

İkinci modelde: Manevi motivasyon araçları ile Maddi motivasyon araçları ve Adaletli yaklaşım boyutunun etkileşim halinde olduğu görülmüştür. Modelin ve modeldeki bağımsız değişkenler olan Maddi motivasyon araçları ve Adaletli yaklaşım boyutlarının katsayılarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Modele göre Manevi motivasyon araçları boyutuna en çok etki eden boyutun Adaletli yaklaşım boyutu olduğu görülmektedir. Adaletli yaklaşım boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış Manevi motivasyon araçları boyutuna 0,326 birimlik yükselmeye, Maddi motivasyon boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış Maddi motivasyon araçları boyutuna 0,177 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Kısacası çalışanlar Adaletli yaklaşımların motivasyonunun manevi motivasyon üzerinde etkili olduğu öngörülebilir.

Son modelde: Adaletli yaklaşım ile Maddi motivasyon araçları ve Manevi motivasyon araçları boyutunun etkileşim halinde olduğu görülmüştür. Modelin ve modeldeki bağımsız değişkenler olan Adaletli yaklaşım Maddi motivasyon ve boyutlarının katsayılarının anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Modele göre

Adaletli yaklaşımlar boyutuna en çok etki eden boyutun Maddi motivasyon araçları boyutu olduğu görülmektedir. Maddi motivasyon araçları boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış Adaletli yaklaşım boyutuna 0,359 birimlik yükselmeye, Manevi motivasyon araçları boyutunda meydana gelen 1 birimlik bir artış Adaletli yaklaşım boyutuna 0,290 birimlik artışa neden olacağı görülmektedir. Kısacası çalışanlar Maddi motivasyon araçlarının Adaletli yaklaşım üzerinde Manevi motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu öngörülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumlarında farklı statülerde personel istihdam edilmektedir. Çoğu kamu kurumunda benzer işleri yapan ancak farklı şartlara sahip çalışanlar görmektedir. Aynı işte eşit şartlara sahip olmayan çalışanların olması bu çalışanların motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin farklı olacağını düşündürmektedir.

Bağcılar Belediyesi'nde görev yapmakta olan kadrolu ve taşeron çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmada çalışanların motivasyon düzeyine etki eden faktörler, memur ve taşeron çalışanların motivasyon düzeylerinin farklılığı incelenmiştir. 37 adet sorudan oluşan ankete uygulanan faktör analizi sonucunda 3 adet alt boyut tespit edilmiştir. Bunlar; maddi motivasyon araçları, manevi motivasyon araçları ve adaletli yaklaşım boyutlarıdır.

Çalışmaya katılan personelin demografik özelliklerini incelediğimizde; memur olarak çalışan 105, taşeron olarak ise 104 toplamda 209 çalışan üzerinde anket yapılmıştır. Yaş ortalamalarını incelediğimizde 26-35 yaş grubunun, cinsiyete baktığımızda erkek çalışanların, medeni hal olarak evli çalışanların, eğitim düzeyinde lise ve lisans mezunlarının, çalışma süresi bakımından ise 1-5 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu oluşturduğunu görmektediriz.

Çalışma sonucunda cinsiyet, kadro durumu, kıdem durumunun motivasyon araçları üzerinde etkili oldukları görülmüştür.

Ankete katılanların cinsiyetlerinin motivasyon algısı üzerindeki sonuçlarına baktığımızda, kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre manevi motivasyon araçlarından daha çok etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu durumda, kadınların yapısı gereği duygusal olduklarını ve bunun iş hayatında da etkisini gösterdiğini düşünebiliriz. Kadınlar, iş yerinde övgü alma, takdir edilme, görüş ve önerilerin önemsenmesi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurma gibi davranış ve ilişki faktörlerine erkeklere oranla daha çok önem vermektedirler. Sonuç olarak bu durum "Çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyon algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır." Hipotezinde; maddi ve adaletli yaklaşımda farksız ancak manevi motivasyon araçları boyutunda farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu alt hipotezin kısmen kabul kısmen ret olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın, “Çalışanların medeni durumlarına göre motivasyon algısı alt boyutları birbirinden farklılaşmaktadır.” Hipotezinin test edilmesi için yapılan Bağımsız Örneklem T Testi’nin sonucuna göre medeni durumun çalışan motivasyon algısı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

“Çalışanların yaşlarına göre motivasyon algısı alt boyutları birbirinden farklılaşmaktadır.” Hipotezinin test edilmesi amacıyla yapılan varyans analizi sonucuna göre katılımcıların yaşlarının motivasyon algısı alt boyutları üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

“Çalışanların eğitim düzeylerine göre motivasyon algısı alt boyutları birbirinden farklılaşmaktadır.” Hipotezinin test edilmesi amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuca göre çalışanların eğitim düzeylerinin motivasyon algıları üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür.

“Çalışanların kıdem yıllarına göre motivasyon algısı alt boyutları birbirlerinden farklılaşmaktadır.” Hipotezinin test edilmesi amacıyla uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi sonucuna göre, manevi motivasyon araçları boyutunda Çalışanların maddi motivasyon ve adaletli yaklaşım boyutlarında ise benzer düşüncelere sahip olduğu tespit edilmiş, fark görülmemiştir. Manevi motivasyon araçları boyutunda farklılık tespit edilmiştir. 1 yıldan az çalışanların diğer kıdem yıllarına sahip olan personele göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların kıdem yılları arttıkça manevi motivasyon düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu durumda hipotez kısmen kabul, kısmen reddedilmiştir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi “Memur ve Taşeron firma çalışanlarının motivasyon algısı alt boyutları birbirinden farklıdır.” Hipotezin test edilmesi amacıyla uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi sonucuna göre, manevi motivasyon araçları ve adaletli yaklaşım boyutlarında taşeron çalışanların memurlara göre daha yüksek düzeyde motive oldukları sonucu çıkmıştır. Maddi boyut hariç, manevi ve adaletli yaklaşım boyutlarında farklılık tespit edilmiştir. Taşeron çalışanlar manevi yönden motivasyon sağlanması ve adalet konularında motivasyon düzeylerinin memurlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Taşeron çalışanlar memurlara göre; takdir edilme, övme, yükselme, liyakat, kurum adaleti, üstlerin çalışanlara yaklaşımı gibi konuların çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olduğunu düşünmektedirler. İş güvencesi bulunmayan ve kadrolu çalışanlara göre daha az ücretle ve sosyal

imkanlarla çalışan taşeron çalışanların manevi özendiricilere önem vermesi dikkat çekicidir. Hipotezimiz kısmen kabul, kısmen reddedilmiştir.

Motivasyon algısı alt boyutlarının birbiri ile ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucuna göre alt boyutlar birbiriyle orta düzeyde güçlü, pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili bulunmuştur. Boyutlar birbirini pozitif yönde etkileyebilmektedir. Bu durumda hipotez kabul edilmiştir.

Boyutlar arasındaki ilişkinin modellenebilir olduğunu test etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmış ve tüm alt boyutlar diğer iki alt boyutla anlamlı olarak bir model oluşturmuştur. Birinci modelimizde; maddi motivasyon sağlanması için en önemli durum manevi olarak motivasyonun olması gerektiğidir. İkinci modelimizde; manevi motivasyon için en önemli değişken adaletli yaklaşımdır. Kişilere ne kadar adil olarak yaklaşırsanız manevi yönden o kadar çok motive olacaklardır. Üçüncü modelimizde; kişilerin adaletli yaklaşımdan beklentileri daha çok maddi konularda olmaktadır. Ancak manevi motivasyon boyutunda manevi motivasyon boyutuna yakın düzeydedir. Yani kişilerin adalet beklentisi hem maddi hem manevi konulardadır. Bu durumda ise hipotez kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanların özelliklerine göre motivasyon algılarının kısmen değişebileceği kanıtlanmıştır. Buna göre yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, özelliklerini bilmeli ve ona göre motivasyon araçlarını kullanmalıdır. Taşeron kadrolardaki çalışanlara manevi motivasyonlarını gerçekleştirmek ve adaletli yaklaşım sağlamak gerekmektedir. (Kendilerini önem verilmesi, takdir edilmesi ve liyakat).

6 yıl ve üzerindeki çalışanların manevi motivasyon düzeylerinin giderek azaldığı tespit edilmiştir. Bu konu hakkında kıdemli personelin manevi düzeyde motivasyonunu sağlayıcı tedbirler alınmalıdır (Kendilerini önem verilmesi, takdir edilmesi)

Çalışmada kişilerin maddi motivasyon düzeylerine ve adaletli yaklaşım hakkındaki görüşlerine en çok etki eden boyutun manevi motivasyon boyutu olduğu ve bireylerin maddi olarak motivasyonun sağlamasının ne kadar önemli ise manevi olarak sağlanmasının motivasyon üzerinde etkili olacağı görülmektedir.

Yöneticiler motivasyon boyutlarının birbiri ile ilişkili olduğunu unutmamalıdır. Bir motivasyon aracını etkili şekilde kullanılması çalışanların diğer motivasyon

faktörleri açısından da motive olmasını sağlayacaktır. Tüm motivasyon araçlarını etkin şekilde kullanılması ise çalışanı yüksek derecede motive edecektir.

Bağcılar Belediyesi'nde yapılan bu uygulamaya göre Belediyenin başarılı olması, çalışanların istekleri ve özellikleri dikkate alınarak bu doğrultuda motivasyon sağlanmasıyla gerçekleşecektir. Çalışanların beklentileri gerçekleşmediği zaman verimli çalışamayacaklardır. Ödüllendirme sisteminin çalışanların beklentilerine uygun olması sağlanmalıdır. Bir çalışan için motive edici unsur başka çalışan için motive edici olmayabilir. Bunun için de Belediye yöneticileri personellerini iyi tanımalıdır.

Yöneticiler çalışanların birbiriyle kaynaşması ve kurumda olumlu bir havanın oluşması için uğraşmalı bunun için de çeşitli etkinlikler düzenlemelidir. Yöneticilerin çalışanlarıyla toplantılar yapmalı ve bunu bir rutin haline getirmelidir. Bu yolla çalışanları daha iyi tanıyabilir kaynaşmayı sağlayabilirler. Yapılacak toplantılar takım ruhu oluşması açısından da önemlidir. Bu toplantılarda çalışanların fikirlerini almaları yapılan işlerle ilgili geri bildirim yapılması önemli bir özendirme aracıdır.

Belediyenin imkanlarından her çalışanın eşit ölçüde yararlanması sağlanmalıdır. Aynı işi yapan çalışanlar arasındaki adaletsiz uygulamalar çalışanları olumsuz etkilemektedir. Çalışandan daha çok verim alınabilmesi için adil uygulama yapılmalıdır.

Çalışanlar yaptıkları işin sonucunda takdir edilmek, saygı görmek ve işlerinde yükselmek isterler. Bu durum çalışanda işe karşı olumlu motivasyon sağlamaktadır. İş yerinde yükselmenin performansla bağlı olduğunu gören çalışan daha gayretli çalışacaktır. Bunun için performans değerlendirme sistemleri adil olmalıdır.

Ayrıca; yöneticilerin başarılı çalışanlara herkesin önünde teşekkür etmesi, kişilerin kendini önemli hissetmesi için iş hakkındaki görüş, öneri ve tavsiyelerini dinlemesi, iş inisiyatifinin işi yapan kişide olması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, iş garantisi sağlanması, ücret eşitsizliklerinin kaldırılması, yöneticilerin çalışanlara adaletli şekilde yaklaşımı diğer öneriler olarak sıralanabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duygu Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 14. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2 Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 13. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 2013.

GENÇ Nurullah ve DEMİRDÖĞEN Osman, **Yönetimin El Kitabı**, Birey Yayıncılık, Erzurum, 1994.

HANÇER Murat, **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, Detay Yayınları, Ankara, 2004.

İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi ve Alınçık Ümit, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı)**, 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.

KESER Aşkın, **Çalışma Psikolojisi**, 4. Baskı, Ekin Yayını, Bursa, 2014.

KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayını, İstanbul, 2006

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ÖZER Kadir, **Gerçekçi Yönetişim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

PEKER Ömer ve AYTÜRK Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayıncılık, Ankara, 2000.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve VERGİLİEL TÜZ Melek, **Örgütsel Davranış**, 5. Baskı, Aktüel Yayını, Bursa, 2013.

SENCER Muzaffer, **Toplumbilimlerinde Yöntem**, Beta Basım, İstanbul, 1989.

Telman Nursel ve Ünsal Pinar, **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayını, İstanbul, 2004.

TINAZ Pinar, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

TEZLER

ASLAN Hanzade, “Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı, Denetim Odağı, Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

AY Ferda Alper, İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

AYDIN Hamdi, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013 (**Yüksek Lisans Tezi**).

BİLECEN Fatma, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 (**Yüksek Lisans Tezi**).

BOZLAĞAN Recep, Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), Marmara Üniversitesi, S.B.E., İstanbul, 2001 (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).

BUDAK Arif, “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Tesislerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

BÜYÜKEMİRUSTA Hilmi, Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: Saü, Seda ş ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2007 (**Yüksek Lisans Tezi**).

ÇELİK Pinar, İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2010 (**Yüksek Lisans Tezi**).

ÇITAK Zümrail, Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010

(Yüksek Lisans Tezi).

ÇİÇEK Dursun, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005 **(Doktora Tezi).**

EROL Erdoğan Onur, Motivasyon Sağlayıcı Araç ve Yöntemlerin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 **(Yüksek Lisans Tezi).**

GÜNER Ahmet Reşat, Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

İNCE Filiz, Verimliliği Arttırmada Motivasyonun Gücü, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013 **(Yüksek Lisans Tezi).**

KARACA Seçkin, Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 **(Yüksek Lisans Tezi).**

KANOĞLU Burhan, Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 **(Yüksek Lisans Tezi).**

KESİCİ Serdar, Bankalarda Motivasyon İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2006 **(Yüksek Lisans Tezi).**

KILIÇ Esra, İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 **(Yüksek Lisans Tezi).**

KÖSE Hüseyin, Algılanan Liderlik Davranışlarının ve Demografik Özelliklerin İş Tatminine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009 **(Yüksek Lisans Tezi).**

NADAROĞLU Vahide, Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve Hazır Giyim İşletmelerinde Motivasyon Artırmaya Yönelik Kullanılan Faktörler, Gazi

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖNDER Selçuk, Kara Havacılık Pilotlarının İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri, Gazi Üniversitesi, S.B.E, Ankara, 2007 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

SARIKAMIŞ Çiğdem, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006 (**Yüksek Lisans Tezi**).

ZORLUTUNA Ebru, Bir İşletmede Kadrolu Çalışanlar İle Taşeron Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Değişkenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012 (**Yüksek Lisans Tezi**).

SÜRELİ YAYINLAR

AKÇAKAYA Murat, "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2004, 6/2, 187-214.

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2002, No: 4, 1-25.

ARSLANTAŞ Cem Cüneyt, "Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı", **Verimlilik Dergisi**, 2006, No: 3, 75-97.

AŞAN Öznur ve Erenler Esra, "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, C.13, S.2, 203-216.

AYDOĞAN İsmail, "Etkili Yönetim", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, No: 13, 61-75.

Bakan İsmail ve Büyükbeşe Tuba, “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2004, Sayı:23, 35-59.

Bakan İsmail ve Büyükbeşe Tuba, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2004, No: 7, 1-30.

BİLGİÇ Reyhan, “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, **Türk Psikolojileri Yazıları**, Aralık 2008, 11(22),66-77.

BOZKURT Öznur ve Bozkurt İlhan, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008, Cilt:9, Sayı:1.

ÇALIK Cemal, “Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 2006, C. XIV, No: 1, 1-10.

ERDİL Oya vd., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2004, 5 (1), 18-26.

Eğimli Temel Ayşen, Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt:23, Sayı:3, 35-52.

ERGÜL Hüseyin Fazlı, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, C. IV, No: 14, 67-79, s. 74, (Çevirimiçi) www.e-sosder.com (Erişim Tarihi: 10.11.2014).

KEÇECİOĞLU Tamer, “İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açıları” **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7 Sayı:2, İzmir, 2007, 503-526.

KARAKAYA Abdullah ve Ay Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007, Cilt:31, No:1, 55-67.

KAŞLI Mehmet, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, C. VIII, No: 2, 159-174.

KAYA İlke, “Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, Cilt 7, Sayı 2, 355-372.

MARANGOZ Mehmet ve Biber Levent, “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, C. VIII, No: 2, 202-207.

OKAKIN Neslihan, “İş Tatmini, Turizmde Bir Uygulama”, **Sosyal Güvenlik Dünyası**, Eylül-Ekim 2006, Yıl:9 Sayı:39, 19-29.

ÖZTÜRK Azim ve Güzelsoydan Yavuz Selim, “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2001, Cilt: 15, Sayı:1- 2.

ÖZTÜRK Zekai ve Dündar Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2003, Cilt:4, Sayı:2, 57-67.

SEVİMLİ Figen ve İŞCAN Ömer Faruk, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış**, Ocak-Temmuz 2005, Cilt:5 Sayı:1-2, 55-64.

TAŞDAN Murat, “İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, 2008, No: 1, 127-151.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Sayı:1, 23-45.

TOKER Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2007, 8(1), 92-107.

Ünsar Sinan v.d. , “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması,” **Verimlilik Dergisi**, 2006, No: 2, 131-144.

YÜKSEL İhsan, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, C. VI, No: 2, 291-306.

İNTERNET KAYNAKLARI

ÖZEN Yener ve Gül Abdulkadir, Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-
Örneklem Sorunu, Sayı:15,2007,394-422.
dergipark.ulakbim.gov.tr/ataunikkefd/article/viewFile/.../1021003987 (Erişim
Tarihi:13.12.2015).

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5094> (Erişim
tarihi: 15.11.2014).

Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>
(Erişim Tarihi: 15.05.2015).

5393 sayılı Belediye Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>
(Erişim Tarihi: 15.05.2015).

Büyükşehir Belediyesi Kanunu,
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf> (Erişim Tarihi: 15.05.2015).

NORMALLİK TESTİ SONUÇLARI

Boyutlar	Unvan	N	Kolmogorov-Smirnov p
Maddi motivasyon araçları	Memur	105	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	Taşeron	104	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Boyutlar	Yaş	N	Kolmogorov-Smirnov p
Maddi motivasyon araçları	18-25	29	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	26-35	110	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	36-45	50	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	46 ve üzeri	20	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Boyutlar	Cinsiyet	N	Kolmogorov-Smirnov p
Maddi motivasyon araçları	Kadın	70	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	Erkek	138	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
	Medeni hal	N	Kolmogorov-Smirnov p
Maddi motivasyon araçları	Evli	134	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	Bekar	75	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Boyutlar	Eğitim düzeyi	N	Kolmogorov-Smirnov p

Maddi motivasyon araçları	Lise	79	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	Yüksekokul	38	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	Lisans	77	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	Yüksek Lisans ve doktora	15	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Boyutlar	Çalışma süresi	N	Kolmogorov- Smirnov p
Maddi motivasyon araçları	1 yıldan az	24	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	1-5 yıl	86	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	11-20 yıl	45	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200
Maddi motivasyon araçları	20 yıl üstü	19	*0,200
Manevi motivasyon araçları			*0,200
Adaletli yaklaşım			*0,200