

176270

T.Ç.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM ORGANİZASYON BÖLÜMÜ
DAVRANIŞ BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

SHÇEK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI SOSYAL
HİZMET KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİ
İŞE ÖZENDİRME TEKNİKLERİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

HAZIRLAYAN
DİL RUBA TURHAN

İSTANBUL-1997

İ.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME VE PERSONEL YÖNETİM ORGANİZASYON BÖLÜMÜ
Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

SHÇEK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NE BAĞLI SOSYAL HİZMET
KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİ İŞE ÖZENDİRME TEKNİKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
YÖNETEN : PROF.DR.AYŞE CAN BAYSAL

DİLRUBA TURHAN

İSTANBUL- 1997

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1. Araştırmanın Problemi.....	4
2. Araştırmanın Amacı	21
3. Araştırmanın Önemi	22
4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	23
5. Tanımlar.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ÖZENDİRME KONUSU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

1. Kamu Kuruluşlarında ve Özel Kuruluşlarda Yapılan Araştırmalar.....	26
2. Sosyal Hizmet Kuruluşlarında Yapılan Araştırmalar	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE	47
------------------	----

I. ÖZENDİRME OLGUSUNA GENEL BAKIŞ

1. Özendirme Kavramının Tanımları	
2. Özendirme Kavramının Niteliği ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	
3. Özendirme Araçları	

4. Özendirme Araçlarının Gruplandırılması.....
5. Personelin Örgütten Beklentileri
6. Örgütün Personelden Beklentileri
7. Personel ve Örgüt Amaçlarının Bütünleştirilmesi.....
8. Özendirmenin Yararları
9. Özendirme Sisteminin Gereklere
10. Yönetici ve Özendirme İlişkisi

II. SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU

ÖRGÜTÜ

1. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
- 1.1. Kurumun Görevleri
- 1.2. Kurumun Teşkilat Yapısı
- 1.3. Sosyal Hizmet Kuruluşları
2. SHÇEK Kuruluşlarında Özendirmenin Yeri ve Önemi
3. SHÇEK Kuruluşlarında Yönetici ve Özendirme

III. PERSONELİ İŞE ÖZENDİRME TEKNİKLERİ

1. Personel Seçimi
2. Kuruluşa Yeni Katılan Personeli İşe Alıştırma
3. Personel Değerleme
4. Eğitim
5. Kariyer Planlama ve Yönetimi
6. İletişim
7. Katımlı Yönetim.....

7.1. Ekip Çalışması	
7.2. Öneri Değerlendirme Sistemleri	
7.3. Şikayet ve İstek Mekanizmalarının Oluşturulması	
8. Ödüllendirme Sistemi	
9. İş Tasarımı (İşi Çekici Kılma)	
9.1. İş Zenginleştirme	
9.2. İş Genişletme	
9.3. İş Değiştirme (Rotasyon)	
10. Amaçlara Göre Yönetim	
11. Vardiya Yönetimi	
12. Yorulma ve Dinlenme Aralarının Düzenlenmesi	
13. Esnek Çalışma Saatleri	
14. Çalışma Koşullarının Ergonomikleştirilmesi	
15. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi	
16. Sosyal Yardım ve Hizmetler	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMBİLİMİ	49
1. Hipotez ve Varsayımlar	49
2. Anakütle Örneklem	51
3. Ölçüm Aracının Tanıtımı	52
4. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulama Süreci	54
5. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanacak İstatistik Analizler	55

BEŞİNCİ BÖLÜM

I. BULGULAR VE DEĞERLEME

II. SONUÇLAR

EKLER

1. Yararlanılan Anket Formu Örneği 56

2. Araştırma Yapılacak Kuruluşların Listesi 73

KAYNAKLAR 74

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışanlardan giderek daha sık duymaya başladığımız “motivasyonum yok”, “motivasyonum çok düşük” söylemleri düşündürücüdür. Bu durum, çalışanların, çalışma yaşamında, giderek daha yüksek motivasyon arayışına girdiklerini ya da yöneticilerin motivasyonu giderek daha az önemsediklerini akla getirmektedir. Hangi nedenle olursa olsun motivasyondan daha sık söz edilmesi, motivasyon olgusunun daha çok önemsenmesi gerçeğini gündeme getirmektedir¹.

Günümüzün sürekli gelişen ve değişen dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ancak yaratıcı insangücüne sahip olmalarıyla olanaklıdır. Bu güçten yoksun örgütler yerinde saymaya giderek çökmeye mahkûmdurlar. Örgütlerde, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine, yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak veren ergonomik çalışma ortamının oluşturulabilmesi için herşeyden önce yöneticilerin böyle bir ortamın yararına ve motivasyonun önemine inanması gerekir. İş hayatının artık motivasyon konusuna layık olduğu yeri, değeri ve önemi vermesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Çalışanların, bilgi, yetenek, beceri ve yaratıcılıklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlayacak tüm özendirici düzenlemelere “motivasyon yönetimi” denir. Motivasyon yönetimi, yönetimin asal işlevlerinden biri, belki de en önemlisidir. Motivasyon yönetimiyle amaçlanan çalışanların gereksinimlerini, isteklerini ve özlemlerini karşılayan onların duygularına seslenen bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve özlemlerini karşılayan böyle bir çalışma ortamına da “ergonomik çalışma ortamı” denir. Çalışanları işe özendiren ergonomik çalışma

¹ Gülten İncir, “Bir Motivasyon Tekniği : Performans Geliştirme”, **Anahtar**, no:101 (Mayıs 1997):4

ortamı, bir yandan onların doyum düzeylerini artırırken, öte yandan örgütün performansını yükseltir².

Çağdaş yönetim anlayışında insanların tutum, davranış ve ilişkileri, onların tutumlarını değiştirerek davranışlarını yönlendirme, onları, çalışma isteklerini artırarak görevlerini başarıyla yapar duruma getirme -kısaca insan ilişkileri, motivasyon ve özendirme- konusu giderek önem kazanmaktadır³.

Çalışanların özendirme araçlarıyla motive edilmesi sonucunda, meydana gelecek işbaşarımı kapsamında, daha yüksek üretim, daha az devamsızlık, geç gelmeyi azaltma, iş kalitesini geliştirme, işyeri programlarına aktif katılım sağlanabilmektedir⁴.

Günümüzde işgörenlerin büyük bir çoğunluğu işlerinden, çalıştıkları kuruluştan ve bağlı buldukları yöneticilerden yakınmakta, buna karşılık bazı yöneticiler de işgörenlerle ilgili masrafların sürekli olarak artmakta, üretkenliğin gerek nitelik ve gerekse miktar yönünden düşmekte olduğunu ve çalışanlarda işlerine, kuruluşa ve amirlerine karşı bağlılık duygularının zayıf olduğunu söylemektedirler. Bütün bunlar, kuşkusuz, bir takım sorunların varlığını gösteren belirtilerdir. Yani, çalışanlarla çalıştırılanlar arasındaki bağların gerektiği kadar kuvvetli olmadığını gösteren işaretlerdir. O halde yapılması gereken şey, önce bu durumlara yol açan nedenleri bulmak, daha sonra da bu nedenleri ortadan kaldırabilmenin yollarını ve yöntemlerini saptamak, nihayet gerektiği gibi uygulamaktır.

Çalışanları işten uzaklaştıran, işe karşı isteklerini kıran, onları işlerinden ve yöneticilerinden soğutan kişisel-psikolojik nedenleri ve bunları yarattığı sorunları

² Gülten İncir, "Yöneticilerin Motivasyon Olgusuna Yaklaşımları : Dokuma İşkolu Örneği," **IV. Ergonomi Kongresi**, İzmir, 1993, 160.

³ Y.Kemal Kaya, **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Geliştirilmiş 5.6 (Ankara : Set Ofset Matbaacılık Ltd.Şti., 1993), 110-111.

⁴ Esergül Balcı, "Eğitim Yönetiminde Güdülenmenin Doğası ve İnsan Gereksinimleri," **H.Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi**, no.5 (1990) : 277

anlayabilmek; verimliliğin özlenen düzeye eriştirilebilmesi, çalışanların işlerine, kuruluşlarına ve yöneticilerine içtenlikle bağlanabilmeleri, beklenen işbirliğinin sağlanabilmesi için öncelikle bilimsel araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Bilimsel literatürde çalışanların motive edilmesi ve özendirilmesi konusu ile ilgili (insanın iç yapısı, ruhsal yapısı, istek ve arzuları, çalışmaya iten güdüler vb. gibi) geniş bilgiler vardır. Böyle olmakla beraber, bunlardan gerektiği gibi yararlanılmadığı ve sonuç olarak gerek çalışanlarda, gerekse yöneticilerde bir tür huzursuzluğun var olduğunu biliyoruz. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumuna bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında en alt düzeydeki sade personele, meslek elemanlarına, en üst düzeydeki yöneticilere kadar tarafların iyi niyetine rağmen, beklenen düzeyde tatmin, işe ve kuruluşa bağlılık ve içtenlikli işbirliği havası, şevk ve istekle işe koyulma hali görülmemektedir⁵.

İşte bu çalışmada Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü'ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) güncel sorunlarının ışığında motive edilmelerine etki eden özendirme araçlarını tesbit ederek bunları geliştirici önlemleri ortaya koyup bu konunun etkinliğinin ve devamlılığının nasıl sağlanacağı irdelenmeye çalışılacaktır.

⁵ Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İ.Ü. İktisat Fakültesi yayın no.428 (İstanbul Üniversitesi, 1978), 56-57

1. Araştırmanın Problemi

Sosyal hizmet örgütleri; korunmaya, bakıma veya yardıma muhtaç aile, çocuk, özürlü, yaşlı ve diğer kişilere yönelik sosyal hizmetleri yerine getirme amacıyla kurulmuş örgütlerdir. Sosyal hizmet örgütlerinin amacı, müracaatçılara ve topluluklara sunulan hizmetlerin etkili ve yüksek nitelikte olmasını sağlamaktır. Yeterli parasal olanaklar, araç gereçler, toplumsal destek bu kurumlarca sağlanır. Fakat en önemli kurumsal kaynak, hizmeti sağlayan personeldir.

Sosyal hizmet örgütlerinin müracaatçı grubu olan korunmaya ve bakıma muhtaç çocuk, özürlü, yaşlının evleri kaldıkları kuruluşlar, aileleri ise kuruluş personeli olmaktadır. Aile sevgisi ve sıcaklığından yoksun söz konusu müracaatçı grubu için aile ortamı yaratabilecek kimseler kuruluş personelidir.

Sosyal hizmet kuruluşlarında müracaatçılara hizmet sunan meslek elemanları arasında sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanları, öğretmenler, çocuk eğiticileri, bakıcı personel ve diğer hizmetli personel yer almaktadır. Kuruluşlarda hizmet verilen bireylerin özelliklerine göre; fonksiyon kayıplarının giderilmesi, kendi kendilerine yeterli olacak beceriler kazandırılması, bakım ve korunmalarının sağlanması amacıyla bu kuruluş personeline özbakım başta olmak üzere, çeşitli hizmetler sunulmaktadır. İnsana yönelik hizmet veren kuruluşlarda olduğu gibi, bu kuruluşların da amacı insanın iyilik halinin sağlanmasıdır. Sosyal hizmet kuruluşlarının girdisi belli niteliklere sahip insandır. Örneğin, bir bedensel özürünün kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek becerilere sahip olarak kuruluştan ayrılması (çıktı). Görüldüğü gibi, çıktı yine insandır. Fakat bu insan artık değişikliğe uğramış, hizmet almış insandır.

Sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan meslek elemanları, hizmetten yararlananlara sunulan hizmetlerin kalite ve etkinliğinin artırılması yönünde çaba gösterirken, işleri

hakkında geliştirdikleri tutumlar; kişisel yaşamlarını, iş başarılarını, çalıştıkları kurumları ve onların müracaatçılarına olan davranışlarını dolaylı yoldan olsa da etkileyebilmektedir⁶.

Yatılı sosyal hizmet kuruluşlarında yaşayan çocuk, genç, yaşlı ve özürlü vb. müracaatçı grubunun ve oralarda çalışan bütün personelin mutluluğu birbirine bağlıdır. Personelin statüsü ve iş doyumunu geliştikçe müracaatçılara verilen bakımın kalitesi de yükselir görüşü, işin gerektirdiği mesleki kaliteye dayalı olarak çalışanların statüsünü ve hizmet şartlarını iyileştirme anlamındadır⁷.

Sosyal hizmet örgütlerinde psiko-sosyal ve ekonomik sorunu olan müracaatçılarla çalışmanın getirdiği çeşitli güçlükler bulunmaktadır. Bu güçlükler kabaca analiz edildiğinde hizmet sunan meslek elemanlarının çalışmalarını; tek düze çalışmanın yarattığı monotonluk, elde edilen ücretin yetersizliği, çalışılan alan, kendini gerçekleştirme durumu, statü, amirle ilişkiler, kararlara katılma, ekip çalışmasına katılma ve meslek dışı iş ve görevlere yöneltilme... gibi etkenlerin etkilediği görülmektedir.

İnsana yönelik hizmet sunan sosyal hizmet kurumlarında, hizmet kalitesinin artırılması ancak çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu tür örgütlerin kendi iç yapılarından kaynaklanan özellikleri vardır. Çalışanların sorunu en aza indirgenmesi, ihtiyaçları karşılanması durumunda birey sorun gruplarıyla anlamlı bir şekilde çalışabilir. Çalışan bireylerin amaçları örgütsel amaçlara paralellik taşıdığı an verimlilikten sözedebiliriz. İki amacın farklılık taşıması durumunda bireysel düzeyde doyumsuzluk, işten uzaklaşma, monotonluk, bezginlik yaşanırken, örgütsel düzeyde işlevsiz ve kalitesiz hizmet sorunuyla karşı karşıya kalınır.

İş doyumsuzluğunun nedeni, işle ilgili olabileceği gibi, kişiden de kaynaklanabilir. İş doyumsuzluğuna yol açan örgütsel nedenleri bıkkınlık, kötü çalışma şartları, zaman

⁶ Vedat Işıkhana, "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü : İş Doyumu", **Verimlilik Dergisi**, (1996/1): 125-126 .

⁷ Nesrin G.Koşar, **Sosyal Hizmetlerde Yaşlı Refah Alanı**, (Ankara : Şafak Matbaacılık Ltd.Şti. 1996), 111.

kısıtlanması, iş düzenlenmesindeki teknik sorunlar, rol belirsizliği ve rol çatışması (psikolog, sosyal hizmet uzmanı, öğretmen), yetki alanı, ast-üst ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerindeki yetersizlikler, bürokratik baskılar ve uyum sorunlarıdır. İş doyumsuzluğunun bireysel nedenleri arasında ise; aile sorunları, orta yaş bunalımı, parasal yetersizlikler, kaygı, heyecan, emekliliğin yaklaşması... vb. sayılabilir⁸.

İşletme yönetimi açısından doyumsuzluğun yol açtığı davranışlar ise verim düşüklüğü, uyumsuzluk, yorgunluk, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme oranının yükselmesi gibi durumlardır. Bütün bunlar, çalışanların hissettiği doyumsuzluğun bir sonucu olmaktadır.

Örgütteki personelin işe devamsızlık yapma alışkanlığı, işe gecikme vakalarının çokluğu ve personel devrinin yüksekliği, o örgütteki moral düzeyinin düşüklüğüne bağlanmaktadır. Çalışanların özendiricilerle moralinin yükseltilmesi, örgütün bu gibi problemlerle karşılaşmasını geniş ölçüde önleyecektir⁹.

Sosyal hizmet örgütlerinde, çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorun; işten uzaklaşma, soğuma, işi terketme, sık sık iş değiştirme; iş doyumsuzluğu örgüt yöneticilerinin ve araştırmacılarının ilgisini daha çok çeker olmuştur¹⁰.

Davranış bilimcilere göre kuruluşunu sevmeyen, işinde doyumsuz, morali düşük kişi aşağıdaki üç davranıştan birini seçer :

- * Kuruluşun üretim normlarına uyar,
- * Kuruluşundan ayrılır,
- * Üretimi sınırlandırır,

⁸ Işıkhan, "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü; İş Doyumu", 117-128.

⁹ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 3.b. (İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996), 251-254.

¹⁰ Milli Produktivite Merkezi, "İş Doyumu Çalışma Hayatının Yönünü Belirliyor", **Verimlilik Bülteni**, no:65 (Temmuz 1996) : 5.

Kişi, birinci seçeneği seçerek örgütün üretim normlarına uyma ve üretime katılma kararı alabilir. Bu seçenekte örgüt etkinliğinin azalması söz konusu değildir.

İkinci seçenek, kişinin örgütten ayrılma kararı almasıdır. Ayrılan işgörenin yerine yenisi alınacaktır. Yeni işgöreni işe alma, yerleştirme ve eğitme masrafları, acemilik döneminde yapılan hatalar ve bu dönemdeki düşük üretim hızı, örgüt etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Üçüncü seçenek, kişinin üretimi sınırlandırmasıdır. Örgüt için en istenmeyen seçenek budur. Çünkü üretimi sınırlandırma davranışı, öteki işgörenleri de etkileyerek, alt grup normu şekline dönüşebilir ve örgüt etkinliğini ciddi biçimde tehdit eder¹¹.

Son iki seçeneğin kuruluşunu sevmeyen doyumsuz işgören için her an düşünülecek seçenekler oldukları gözönünde bulundurularak, çalışanların doyum düzeyleri üzerinde özenle durulması gerekir. Çalışanlar, özlemleri, istekleri, gereksinimleri kuruluşça karşılandığı sürece doyumlu olur, kuruluşlarını sever ve ona bağlanırlar. Bu nedenle kuruluş yönetimi, çalışanların istek ve gereksinimlerini çok iyi çözümlyerek, onlara gereksinimlerini ve isteklerini yanıtlayacak rahat doyurucu bir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmalıdır¹².

İş hayatının giderek karmaşık hale gelmesi çalışan insanları yakından etkilemektedir. Günümüzde çalışan insanların karşılaştıkları önemli sorunlardan biri de işten sağladıkları doyumun düşüklüğüdür. İş doyumunun düşük olması, işgörenlerin örgüte bağlılığını azaltabilmekte örgüt içi ve örgütlerarası işgören hareketliliğine yol

¹¹ Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM yayın no.401 (Ankara:MPM, 1990), 18.

¹² Gülten İncir, "Çalışanlar Kuruluşlarını Seviyorlar mı?" **Anahtar**, no:13 (Ocak 1990):4.

açabilmektedir. İş doyumunu düşük olan işgörenler ya işlerini bırakıp daha fazla doyum sağlayabilecekleri bir işe geçmekte ya da isteksiz olarak işlerine devam etmektedirler¹³.

Bir işgörene veya bir gruba iş verildiğinde, onu kabulde gösterilen isteksizlik, ya işin gerektiği gibi yapılabileceğinden endişe edildiğini ya da özendirme araçlarının yokluğunu gösterir.

İşyerindeki özendirme yokuşu işgörenlerde işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratmaktadır¹⁴.

Kuruluştaki maddi ve manevi özendirme araçlarının tatmininde bir noksanlık mevcutsa yüksek bir personel devri, çok sık yer değiştirme ve terfi istekleri, aşırı bir devamsızlık, doktor kontrolünden geçme konusunda büyük talep, şuurlu olarak işi yavaşlatma, düşük kalitede hizmet üretimi, performans düşüklüğü, işbirliği eksikliği, her şeyden iç anlaşmazlıklar gibi kuruluş için önemli olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir¹⁵.

Performans düşüklüğü, örgütsel yapıdan kaynaklanıyorsa yapının değiştirilmesi, çalışma yöntemlerinden kaynaklanıyorsa çalışma yöntemlerinin yenileştirilmesi; hastalık raporlarında, devamsızlıklarda, ast-üst çatışmalarında çoğalma varsa motivasyon sisteminin gözden geçirilmesi yoluna gidilir. Böylece performans önündeki engeller ortadan kaldırılırken performansı gerçekleştirecek olanaklar da sağlanır¹⁶.

Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkenlik sağlanamaz. Örgütlerde etkin bir özendirme, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de

¹³ Vehbi Çelik, "Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1987), 156.

¹⁴ İnanç Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, PEGEM yayın no. 16 (Ankara: PEGEM, 1995), 33.

¹⁵ Sacid Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı no:21 (İstanbul: Türk Dünya Araştırmaları Vakfı, 1986), 14.

¹⁶ İncir, "Bir Motivasyon Tekniğı : Performans Geliştirme", 4.

yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeğiyle zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen örgüte adanması parayla satın alınmaz. Bu amaçlar örgütte iyi bir özendirilmenin varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir.

Yönetimin en belli başlı devamlı amaçlarından biri örgüt üyelerinin ve dolayısıyla örgütün verimlilik ve etkinliğini artırmaktır¹⁷.

Birey için önemli olan, çalışma hayatında fizyolojik ve psiko-sosyal gereksinimlerini giderecek ortam bulabilmektir. Şu halde birey, söz konusu gereksinimlerini tatmin edebileceği amaçlara yönelecektir. Bunlar onun, kişisel amaçları olacaktır. Öte yandan işletmenin de kendi gereksinimlerini giderme yönünde saptadığı organizasyonel amaçlar vardır. Bu ikili boyutta hüner, çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin organizasyonel amaçlarını bütünleştirebilmektir.

Çalışanlar, işyerlerinden beklediklerini elde ettikleri oranda tatmin olurlar. Mevcut durumdaki sonuçlar beklentilerine en azından eşit olduğu zaman, insanlar tatminkar sayılır¹⁸.

İşletmenin en değerli kaynağı diye nitelenen insan, görevlerinin gerektirdiği doğrultuda çaba gösterebilmek için beklentilerinin karşılanmasını ister. Bu beklentilerin insana (yaşına, cinsiyetine, eğitim düzeyine), işin yapısına ve içinde yaşanılan kültüre göre büyük ölçüde farklılık gösterdiği ve dinamik olduğu bilinir. Çalışan insan genellikle, yalnız kendisine verilen işi yapan kişi olmayı değil bunun ötesinde kendisine insan olarak saygı gösterilmesini ve işinin bir anlam ifade etmesini ve buna ek olarak işi üzerinde kontrol sahibi olmayı istemektedir. Bunlar ise, çalıştığı işi ve işyerini seven insanın yaratılmasına başka bir deyişle işyerinde demokrasinin oluşması ve korunmasına bağlı olmaktadır. Karşılanmamış isteklerin sadece çalışanın hoşnutsuzluğu sonucunu vermeyip

¹⁷ Ülkü Dicle ve Atilla Dicle, "İsteklendirme (Motivasyon)" **Erzurum İşletme Fakültesi Dergisi**, 1, no.1 (Ocak 1973), 71.

¹⁸ Tuğray Kaynak, "Üretimde Sıfır Hata : Motivasyon Programı Uygulaması". **İşletme Fakültesi Dergisi**, 10, n.1 (Nisan 1981), 47.

işten ayrılma, düşük üretim ve sosyal dengesizlik durumlarını da beraberinde getirmektedir¹⁹.

Personel devri, işe devamsızlık örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Etkin çalışma ve çalıştırma açısından olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı personel devri ile anlaşılabilir. Personel devir oranının ve işe devamsızlığın yüksek olduğu işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı veya bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkarılabilecektir. Diğer taraftan çalışma koşullarının kötü olduğu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da personel devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir²⁰.

Üretkenliğin düşmesine neden olan işe devamsızlıkların, işten ayrılmalarn, işi yavaşlatmaların kökeninde çoğu kez kuruluşu sevmeme, doyumsuzluk, moral eksikliği yatar.

Kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri giderek büyüebilmeleri için morale de önem vermeleri ve bu gücü yükseltecek politikalar geliştirmesi yararlı olacaktır²¹.

İşte doyumsuzluk, çalışma koşullarıyla çok yakından ilişkilidir. İletişim eksikliği, yetersiz ve adaletsiz ücret sistemi, yükselme sürecinin kötülüğü, monotonluk, sorumluluk ve özerklik azlığı, rol belirsizliği, arkadaş ilişkilerinin doyurucu olmaması, destek yetersizliği, deneyimsiz ve adaletsiz yöneticiler vb. kötü çalışma koşulları strese ve iş doyumsuzluğuna neden olarak devamsızlıkları ve işten ayrılmaları artırmaktadır. İşyerindeki stres oluşturan psiko-sosyal etmenlerin kaldırılmasını amaçlayan motivasyon

¹⁹ Sevinç Köse, "Çalışma Barışı ve Çalışma Yaşamımızdaki Çelişkiler", **Yönetim ve Ekonomi**, no.2 (1995):176-177.

²⁰ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 4.b., (İstanbul : Beta Basım Yayını Dağıtım A.Ş., 1993), 177.

²¹ İncir, "Çalışanlar Kuruluşlarını Seviyorlar mı?", 4.

programları uygulandığında devamsızlıkların ve işten ayrılmaların önemli ölçüde azaldığı görülmektedir²².

Örgüte ve işe karşı iyi motive edilmiş bireylerin hem verimleri, hem de moral ve iş doyumları; işten çalışmaktan duydukları tatminin yüksek olacağı beklenir. Dolayısıyla, işgören ile örgütün bütünleşme ve özdeşleşmesi de sağlanmış olacaktır. Bir başka deyişle, motivasyon ile iş doyumunu-moral ve verimlilik arasında karşılıklı ilişkiler vardır. Bunlar ile örgüt iklimi arasında da ilişki vardır. İyi motive edilmiş, isteklendirilmiş, özendirilmiş birey ve gruplardan oluşan bir örgütün ikliminin de işgörenlerin hoşnut olacakları bir çalışma ortamı anlamına geleceği söylenebilir²³.

Örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasının bir çok yolları vardır. İyi araç ve gereç kullanılması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi bunlardan bir kaçıdır. Ancak bunlar içerisinde en önemlisi, örgüt üyelerinin etkililiğini artırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel ve kolektif olarak etkinliğini artırmanın başlıca yolu ise özendirici ve güdüleyici araçların kullanılmasıdır.

Kişinin iş başarımını belirleyen iki temel etmen, yetenekler ve motivasyon düzeyidir. Ortaya konan işin üstesinden gelebilecek işe eşit olabilmesi için, kişinin yeteneklerini kullanmaya istekli olması, çalışma ve başarıma arzusunun bulunması gerekir. Bunun için de personelin, çalışmaya özendirilmesi gerekir.

En az yetenekler kadar motivasyon düzeyi de iş başarımında etkili olmaktadır. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne denli kaçınılmazsa, yetenekli ancak motivasyon düzeyi düşük bir kişinin de o denli başarısız olması kaçınılmazdır. O halde kişilerin

²² Gülten İncir, Çev. "Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, (1993/3):72 .

²³ Muharrem Varol, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş : Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**, A.Ü. İletişim Fakültesi yayın no.2 (Ankara : A.Ü. İletişim Fakültesi, 1993), 89

yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamak için, personeli motive etmek diğer bir deyişle onlara, özendirici bir çalışma ortamı oluşturmak gerekir.

Özendiriciler, çalışan insanların tüm yeteneklerinin kullanılmasına imkan verecektir. Çalışma insanın, işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır. Sonuçta ise özendirilmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır²⁴.

Özendirici bir ortam, personelin yaptıkları işten duydukları doyumunu artırır; örgütü benimsemelerini ve ona bağlanma duygularını güçlendirir; yeteneklerini optimal düzeyde örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlayarak işbaşarımlarını artırır. Böylece örgüt verimliliği de yükselmiş olur.

Sosyal hizmet kuruluşlarında özendirme sistemlerinin uygulanmasıyla personelin ihtiyaçlarına açık, güvenli ve doyurucu bir çalışma ortamı oluşturarak onlara yararlı ve değerli bir iş yaptıkları inancını vererek, örgüt amaçlarını benimsemeleri, örgüt istekleri doğrultusunda çabalarını hızlandırmak ve iş başarımlarını yükseltmeleri sağlanabilir²⁵.

Başarılı örgütler incelendiğinde, bunların tümünün ortak özelliğinin “güçlü bir yönetime sahip olma” olduğu görülür. Rekabetin giderek hızlandığı dünyamızda yarış artık “en iyi yönetilen” örgütler kazanmaktadır. Yarışı kazanan başarılı örgütlere bakıldığında, bunların yönetim felsefelerinin iki yönetsel işlev alanında odaklaştığı, çok açık bir biçimde göze çarpar. Bu yönetsel işlevler, “yetiştirme ve motivasyon” dur.

Sürekli değişen ve gelişen endüstri dünyasında, yönetimin en önemli işlevlerinden biri çalışanlarını yetiştirmek ve geliştirmek olmaktadır. Yönetimin, bunun kadar belki de daha önemli bir diğer işlevi de çalışanlarının bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmeye ve

²⁴ Eroğlu, 250

²⁵ Gülten İncir, “Güdüleyici Çalışma Ortamı ve Verimlilik”, I. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM yayın no.372 (Ankara : MPM, 1988), 64

bu bilgi, yetenek ve becerilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaya özendirir²⁶.

Sosyal hizmet kuruluşlarında iş başarısını yükseltmek için kuruluş yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır. Birincisi, çalışanların yeteneğini, eğitim yoluyla geliştirmektir. İkinci alternatif ise, çeşitli özendiricilerle personelin motivasyonunu artırmaktır. Bunlardan birinin artması iş başarısını da yükseltecektir²⁷.

Hedeflenen örgütsel performansa ulaşmada, yetenekler kadar motivasyon düzeyi de önemlidir. Çalışanların yetenek düzeylerini yükseltmek için uğraş verirken, onların motivasyon düzeyleri de gözardı edilmemelidir²⁸.

Hiçbir çalışma isteğini duymayan birey, yeteneklerini ortaya koyma hususunda bir çaba göstermez. Halbuki, tam olarak motive edilmiş bir kişi yeteneklerini işyerine arzedecektir.

Bireyin yetenek ve motivasyonunun artırılmasıyla iş başarısı da otomatik olarak yükselecektir. Yeteneğin geliştirilmesi, uzun bir sürenin geçmesini gerektirebilir. Motivasyonun artırılması ise daha kısa bir sürede gerçekleşebilir. Bu yüzden motivasyonun, iş başarısını etkileme olanağı daha fazladır.

Yüksek bir iş başarısının, ister yeteneklerin geliştirilmesiyle olsun, ister motivasyonun artırılmasıyla olsun, sürekli bir ödül sistemiyle pekiştirilmesi gerekir. İyi bir iş başarısının, parasal ödemeler, terfi olanakları, statü sembolleri vb. ile ödüllendirilmesi, iş başarısının sürdürülmesi için önemli bir husustur. Böylece ödül, yüksek bir iş başarısının itici etmeni olacaktır. Bireyle, yüksek bir iş başarısının sonucunda elde ettikleri

²⁶ İncir, "Yöneticilerin Motivasyon Olgusuna Yaklaşımları; Dokuma İşkolu Örneği", 159.

²⁷ Eroğlu, 255

²⁸ İncir, "Yöneticilerin Motivasyon Olgusuna Yaklaşımları : Dokuma İşkolu Örneği", 4

içsel ve dışsal ödüller ile gerçekleştirdikleri iş başarıları düzeyi arasında bir ilişki kuracaklardır²⁹.

Bir örgütün verimliliği sahip olduğu teknoloji ile çalışanların performansına bağlıdır. Çalışanların performansı ise iş yapabilirlikleri ve özendirilmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Yönetim, esas olarak çalışanların değişen beklentilerini örgütsel hedefleri bütünleştirecek özendirici politika ve programlar geliştirmeyi amaçlamalıdır. Böylece çalışanların iş doyumunu, kalite ve örgütsel verimlilik yükselecektir³⁰.

Özendirme politika ve programlarının amacı;

- * Örgüte nitelikli insangücünü çekmek,
- * Personelin örgütten ayrılmasını önlemek,
- * Personeli görevinde yüksek performansa güdülemek,
- * Personeli yükseltmeye isteklendirmek,
- * Personeli kendini yetiştirmeye cesaretlendirmektir³¹.

Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu³ Genel Müdürlüğü'ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı çalışanları özendirmedir.

²⁹ Eroğlu, 255-256.

³⁰ Güngör Turan, "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi", **I.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiriler II**, (Ankara : Kara Harp Okulu Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü, 1995), 951.

³¹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi yayın no.139 (Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985), 98.

* Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde "Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu"ndan SHÇEK kısaltması ile söz edilecektir.

Verimli çalışma ile kast edilen; insanların zorla değil isteyerek çalışmalarıdır. İşgörenlerin istekli çalışması ancak maddi ve manevi özendiricilerle sağlanabilir.

SHÇEK'na bağlı kuruluşların maddi ve manevi özendiricilerle daha çekici hale getirilmesi durumunda çalışan meslek elemanları, bakıcı personel ve diğer personel istekli çalışıp kuruluşlarda tutulabileceği gibi yeni görev alacak ve başka kurumlarda görevli ilgili personele bu kuruluşlarda çalışma cazip gelecektir.

Toplumsal sistemde girdisi ve çıktısı insanı ağırlıklı olan sosyal hizmet ve kurumsallaşmış şekli SHÇEK kuruluşları (çocuk yuvaları, yetiştirme yurtları, huzurevi, bakım ve rehabilitasyon merkezleri vb.) diğer sistemlerden farklılık gösterirler. Bu kuruluşların işgörenleri olan sosyal hizmet uzmanı, psikolog, öğretmen, çocuk eğitici, bakıcı personelin vb. motive edilmesi, özendirilmesi de farklıdır ve soruna çok boyutlu bakılması gerekmektedir. Sosyal hizmet kuruluşlarının felsefesi ve araçları kâra dönük değildir. Çalışan personel yalnızca ekonomik özendirme araçlarıyla motive edilemezler. Ancak yeterince özendirilmiş, üretken istekli personel (yönetici, meslek elemanları ve diğer personel) daha verimli çalışabilirler. Bu durum sosyal hizmet kuruluşlarının ortamında müracaatçılara ve çevreye olumlu yönde etki yapabilir³².

SHÇEK örgütü amaçlarına ulaşabilmek için personel kaynağını istenilen doğrultuda yönlendirmeli, bu kaynağı mümkün olan seviyede akılcı kullanmalıdır.

SHÇEK kuruluşlarında personeli daha iyi çalıştırmak için, personelin ihtiyaçlarını anlayabilmek ve onları nelerin motive ettiğini bilmek gerekir. Personelin tüm gücünün ve yeteneklerinin son noktasına kadar çalışmak istemelerini sağlamak için doğru koşulların yaratılması, yapılan işin bir tatmin kaynağı haline gelmesi ve çalışanların, yaptıkları işin, verdikleri emeğe deyişini düşünmeleri gerekmektedir.

³² Esergül Balcı, "Eğitim Yönetiminde Öğretmenin Motivasyonu", Eğitim Bilimleri Ulusal Kongresi Bildiriler III : Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi, (Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1990), 217.

Personelin, iyi çalışmalarına olanak verecek, doğru koşulların varolmasının sağlanması çok önemlidir.

İşin tatmin edici olması için personel emek vermeye değer bir iş yaptıklarını düşünmelidir.

Motivasyon eksikliği çeken personel tembel görünür. Buradan yola çıkarak da tembel personelin motivasyonlarının eksik olduğu sonucuna varılır. Bu doğru değildir. Dahası, hoşnutsuzluk yaratan iş değil, işin yapılış koşullarıdır.

Motivasyon eksikliğini ya da sıkıntıyı yaratan şey, işin kendisi değil, içeriği, yürütüş biçimi ile maddi ve manevi özendiricilerin kullanılmamasıdır. Personel yürüttükleri etkinlikten tatmin edici bir sonuç elde edemezlerse onu yararsız ve sıkıcı bulmaya başlarlar³³.

Personeli özendirebilmek, sosyal hizmet yöneticisinin önemli bir liderlik özelliğidir. Türkiye'deki sosyal hizmet kuruluşlarındaki personelin, yöneticileri tarafından yeterince özendirildiğini söylemek güçtür. Çünkü sistem ve birim düzeyinde etkili bir özendirmeyi sağlamak yeterli liderlik özelliklerine sahip olmayı gerektirir. SHÇEK kuruluşlarını yönetenlerin, bu konuda akademik formasyona sahip oldukları söylenemez. Sosyal hizmet kuruluşlarında personel, belirli amaçlara, yöneticilerce gönderilen emir, genelge ve sirkülerle yönetilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca; çeşitli cezalandırma biçimleri de personeli yönlendirmede etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Sosyal hizmet kuruluşlarının geliştirilebilmesi ve verimin yükseltilebilmesi, sosyal hizmet yöneticilerinin, kuruluşlarındaki insan kaynağını geliştirecek teknik ve yöntemler konusunda bilgi, beceri ve tutum sahibi olmalarını gerektirmektedir. Meslek elemanlarının ve diğer personelin; emir, genelge, sirküler gibi mekanik yaptırımlar yerine motivasyon, özendirme vb.

³³ Kate Keenan, **Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon**, Çev. Ergin Koparan (İstanbul : Remzi Kitabevi A.Ş. 1996), 22-28 .

çağdaş, etkili ve insancıl teknik yöntemlerle örgütsel amaçlara yöneltilmesi yönetim bilimciler kadar sosyal hizmet işgörenlerinin ortak özlemidir.

Özendirici etkenlerden başarı etkenini yeterli hale getirebilmek, işgörenlere başarı zevkini sürekli olarak tattırabilmek için uygun bir sosyal hizmet ortamı hazırlanabilir. Bireylerin yetersizlikleri çeşitli teknik ve yöntemlerle yeterli hale getirilebilir. Güçlerini ve zamanlarını sadece kendi işlerine harcayabilmeleri için, bireyler, yeterli bir gelir düzeyine kavuşturulabilir. Gösterilen başarılar üstler tarafından takdir edilebilir.

Özendirme araçlarından biri de işin kendisidir. Sosyal hizmet, özünde onur verici ve saygın bir iştir. Uygulamada, yeterli liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin sosyal hizmet etkinliğini personel için daha çekici hale getirdikleri, yeterli olmayan ve olumsuz tutumlara sahip yöneticilerin ise sosyal hizmeti itici, hatta çekilmez hale getirdikleri gözlenmektedir. Sosyal hizmet kuruluşlarındaki personeli özendirebilmek için sosyal hizmet işi çekici bir hale getirilmelidir³⁴.

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan personelin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları maddi ve manevi özendirme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için çalışanları motive edecek nedenler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece, hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılabilecektir³⁵.

İnsan davranışlarını istenilen doğrultuda yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçlerin yönetimi olarak da tanımlayabileceğimiz motivasyon yönetimi, güç bir süreçtir. Ayrımlı güdü yapısına sahip, ayrımlı gereksinimleri olan kişileri örgüt amaçlarına doğru yönlendirmek kolay bir süreç değildir. Unutmamak gerekir ki, her davranışın

³⁴ Mehmet Alıç, "Eğitim Örgütlerinde Personelin Güdülenmesi" *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 3, no.1 (Ocak 1990):18-19.

³⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 3.b., (İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996), 411 .

arkasında, bir gereksinim, önünde ise bir amaç vardır. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları yakınlaştırabilmek için, davranışın ardındaki gereksinimi ve yönlendiği amacı doğru algulamak gerekir. Bunun için de yöneticinin uzun ve zahmetli bir süreç olan, çalışanları tanıma sürecine katlanması gerekir.

Çalışanlarını motive edebilen, çalışanlarının nasıl bir ortamda ne zaman, ne kadar ve hangi özendirme araçlarıyla motive edebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyimi olan bir liderin yüksek performansı göstermesi şaşırtıcı olmamalıdır³⁶.

Çalışanların insan olarak sahip oldukları gereksinimlerin yanı sıra işgören olarak da çeşitli örgütsel gereksinimleri vardır. Yetki ve sorumluluk denkliği, eğitilmek, kararlara katılma, bilgilerin zamanında ve açıklıkla iletilmesi gibi gereksinimler örgütsel gereksinim olarak tanımlanabilir. Bireylerin örgütsel gereksinimleri, örgütçe karşılandığı sürece işgörenlerin iş doyumları düzeyleri yüksek olur; örgüte bağlılıkları artar. Bu nedenle örgüt yönetiminin, işgörenlerin gereksinimlerini çok iyi bilmesi ve bu gereksinimleri karşılayacak düzenlemeleri politikasına alması gerekir. Ancak örgütsel gereksinimler, diğer gereksinimlerde olduğu gibi insandan insana değişiklik gösterdiği, zaman içinde de kişinin tinsel ve fiziksel yapısındaki değişimler, toplumsal ve örgütsel koşullardaki devingenlikler sonucu sürekli değiştiği için, tüm işgörenler için geçerli gereksinim boyutlarına ulaşmak son derece güçtür. Bununla beraber yapılacak araştırmalar sonucunda işgörenlerin gereksinimlerinin ortak alanları bulunabilir ve ortak alanlara duyarlı yönetim politikaları geliştirilebilir³⁷.

SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin örgütsel gereksinimlerinin karşılanarak iş doyumlarının sağlanabilmesi ancak, yönetim politikaları içinde önemli olan özendirme sisteminin kuruluşlarda planlı ve programlı uygulanmasıyla mümkün olabilir.

³⁶ İncir, "Bir Motivasyon Tekniği : Performans Geliştirme", 4 .

³⁷ İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, 35 .

Özendirmenin SHÇEK kuruluşlarındaki personelin davranışlarında ve örgütsel etkililikte önemli bir yeri vardır. Özendirme personelin davranışlarını etkileyerek onları sosyal hizmetlerin hedeflerine doğru yönelten ve sisteme tamamen egemen olan özellikler dizisidir.

“Özendirme, güdüleme sonucunda oluşan bir durum, örgüt amaçlarıyla birey çıkarlarını uzlaştıran bir araçtır”³⁸. Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir³⁹.

Özendirme her düzeydeki personel bakımından uygun yöntemlerin uygulanmasını hedef alır. Bu yöntemler bir yandan personelin gereksinimlerine yanıt vermek, öte yandan ise işletmenin verimliliğine katkıda bulunmak zorundadır⁴⁰.

Özendirme yalnızca bireyi motive eden bir etmen olmayıp, aynı zamanda örgütün etkenliğine de katkıda bulunan bir kavram olarak değerlendirilmelidir.

SHÇEK kuruluşlarının her alan ve faaliyetinde personel yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan özendirme, yöneticilerin yönetim konusunda bilgisizliği, yoğun faaliyetleri, mevzuatın yetersizliği, dağınıklığı ve uygulamaya yönelik olmaması nedeni ile bu konuda sağlıklı bir uygulama yapılamamaktadır.

Çalışanları işe özendirme konusunda insanla doğrudan ilgilenen mesleklerin, disiplinlerin ve iş kollarının uygulamalar ve araştırmalarla özendirme araçları ile çalışanları çalışmaya özendirme konusunda ışık tutmaları ve özendirme hakkında bilinçlenmeyi sağlamaları gerekir.

³⁸ Hüseyin Başar, **Eğitim Denetçisi : Roller ve Yeterlikleri Seçilmesi Yetiştirilmesi**, 3. b., Personel Eğitim Merkezi yayın no.19 (Ankara : Personel Eğitim Merkezi, 1995), 24 .

³⁹ Halil Can, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetim**, 2.b. (Ankara : Siyasal Kitapevi, 1995), 318 .

⁴⁰ Bintuğ Aytekin, **İşletme Yönetimi**, (Ankara : 1986), 97.

Genel anlamda ihtiyaçlardan yararlanarak personeli amaca yöneltme manasında kullanılan motivasyon konusunda SHÇEK’da henüz bir çalışma yapılmamaktadır. Sosyal hizmet çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenerek esnek, kalıcı ve devamlılık arzeden kolay uygulanabilir bir özendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bu nedenle personelin motivasyonu ve özendirilmesi konularında bilimsel araştırma yöntem ve tekniklerine uygun alan araştırmaları yapılması gerekmektedir.

İşte bu araştırmada; SHÇEK kuruluşlarında çalışan sosyal hizmet personelinin güncel sorunlarının ve ihtiyaçlarının ışığında motive edilmelerine etki eden özendirme araçlarını tesbit ederek, bunları geliştirici önlemleri ortaya koyup bu konunun etkinliğinin ve devamlılığının nasıl sağlanacağı bulunmaya çalışılacaktır.

Söz konusu çalışmada ayrıca SHÇEK kuruluşlarında verimlilik artırma tekniklerinden özendirilmenin hangi aşamalarda, hangi yaygınlıkta ve etkinlikte kullanıldığı belirlenmeye ve bu tekniğin uygulanmama ya da uygulanamama nedenlerini ortaya çıkarmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın amacı, SHÇEK Genel Müdürlüğü’ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) isteklerine eğilmek, bu isteklerin karşılanma imkanlarını araştırmak suretiyle hangi özendirme araçlarından yararlanılarak performanslarının yükseltileceğini belirlemektir.

SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) istek, gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ile rolünü gereği gibi yapması arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın problemi; SHÇEK Genel Müdürlüğü’ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarının etkililik ve verimliliği ile personelin (yönetici ve meslek elemanları) iş ve mesleksi doyumu arasındaki ilişkide yönetici ve meslek elemanlarının özendirilmelerinin işlevselliğini belirleyerek öneriler oluşturmak.

2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) isteklerine eğilmek, bu isteklerin karşılanma, imkanlarını araştırmak suretiyle hangi özendirme araçlarından yararlanarak performanslarının yükseltileceğini belirlemek.

Söz konusu çalışmada, bu genel amaç doğrultusunda dört asal konu incelenmiştir :

* SHÇEK kuruluşlarında görevli yönetici ve meslek elemanlarının nasıl bir çalışma ortamında çalışmak istediklerini, örgüte bağlılık ve doyum düzeylerini bulgulararak, personelin doyum düzeylerini yükseltmek isteyen yöneticileri, hangi örgütsel öğeler üzerinde durmaları gerektiği konusunda bilgilendirmek ve özendirici personel politikalarını belirlemede onlara yardımcı olmak.

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarının güncel sorunlarının ve ihtiyaçlarının ışığında motive edilmelerine etki eden özendirme araçlarını tesbit ederek, bunları geliştirici önlemleri ortaya koyup bu konunun etkinliğinin ve devamlılığının nasıl sağlanacağını bulmaya çalışmak.

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarını güdüleme ve özendirme sorunlarının neler olduğunu, işe özendirilmeleri konusunda nasıl bir özendirme yapısına gereksinim olduğu ve personeli işe özendirmede sosyal hizmet kuruluşu yöneticisinin tutumunun nasıl olacağını saptamak.

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarını güdüleyerek, örgüt amaçları doğrultusunda daha etken ve verimli çalışmaya yönelten özendirme araçlarından SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı kuruluşlarda ne derece yararlandığını belirlemek, bu araçlardan yararlanmayan kuruluşların yararlanmama nedenlerini saptamak ve özendirme araçlarının kuruluşun verimliliği üzerindeki etkisi konusunda personelin görüşlerini almak.

3. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) psiko-sosyal sorunları ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlıdır. Bu çalışma sosyal hizmet personelinin işe özendirilmesi konusuna çok geniş kapsamlı bir araştırmayla yaklaşmaktadır. Türkiye'de sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin beklentileri ve işe özendirilmeleri hakkında doğrudan yapılan bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

SHÇEK kuruluşları korunmaya muhtaç çocuk, genç, özürli, yaşlı gibi hizmet sunulan risk gruplarının özellikleri ve sürekli bakım hizmeti veren yatılı kuruluşlar olması nedeniyle çalışma koşulları ağır, psikolojik yıpranma payı fazla olan çalışma alanlarıdır. Çalışanların oldukça özverili olmaları söz konusudur. Herşeyden önce sorunlu müracaatçı kesimine hizmet verilmekte, direkt insan için çalışılmaktadır. Sosyal hizmet personeli hem hizmet verdiği müracaatçı grubundan hem de sosyal hizmet kuruluşlarının ortamından kaynaklanan çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin yardıma muhtaç müracaatçı gruplarına kaliteli hizmet verebilmesi için öncelikle kendi durumlarının iyileştirilmesi, maddi ve manevi özendiricilerle kuruluşlardaki çalışma ortamının çekici hale getirilmesi gerekmektedir. Sosyal hizmet çalışanlarının işgücü verimliliğini artırma yönünde öncelikle tüm sosyal hizmet kuruluşlarında özendirici sistemlere ağırlık verilmelidir.

Çalışanların performanslarının artırılmasında, maddi olan ve olmayan özendirme araçlarının büyük itici gücü bulunmaktadır. SHÇEK kuruluşlarında bu tekniğin yaygın ve etkili biçimde kullanılmamasının nedeni olarak insangücü konularına yeterli önemin verilmemesi ve bu konudaki sosyal ve psikolojik faktörlerin araştırılmaması sayılabilir.

SHÇEK kuruluşlarında özendirme programına başlamadan evvel özendirme sistemini hiçbir engelin bozamayacağı bir ortam yaratabilmek için sosyal hizmet

kuruluşlarının iş ortamında derin bir araştırma yapılmalıdır. Bu temel hususların bilimsel esaslara uygun olarak dikkatlice incelenmesi gerekmektedir.

İşte bu araştırmada SHÇEK kuruluşlarında özendirme sisteminin sağlıklı bir biçimde geliştirilebilme amacıyla sosyal hizmet çalışanlarının isteklerinin ve beklentilerinin ortak alanlarının bulunması ve bu ortak alanlara duyarlı özendirici personel politikalarının geliştirilmesi yönünde sosyal hizmet kuruluşlarının yeniden yapılanmalarına imkan sağlayabilecek çalışmaları gündeme getirmek ve bütün yönleriyle tartışmak hedeflenmiştir.

Araştırma sonucu, SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elamanları) yapısal durumlarının ,beklentilerinin ve işe özendirilmelerini etkileyen etmenlerin ortaya konması ile sosyal hizmet kuruluşlarında görevli personelin işe özendirilme koşullarının iyileştirilmesi konusunda SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne verilecek rapor doğrultusunda bazı özendirici düzenlemelere gidilmesi yolunda yeni adımlar atılabilecektir.

Bu çalışma, sosyal hizmet personelinin işe özendirilmesi konusunda yönetim problemlerini ortaya koyup çözüm alternatiflerinin tartışılması, aynı zamanda onların dilek ve beklentilerini de ortaya koyma yönünden de önemlidir.

4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Örgütlerdeki personelin motive edilmesi çeşitli disiplinlerden bilim adamlarının üzerinde durduğu bir konudur. Çeşitli araştırmacılar, motivasyona ilişkin farklı model ve kuramlar geliştirmişlerdir. Bu model ve kuramların tümünü ele almanın bu çalışmanın kapsamını zorlayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmada SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin motive edilmesi açısından önemli olan özendirme araçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmada herhangi bir motivasyon kuramının veya modelinin SHÇEK çalışanları yönünden sınanması amaçlanmamıştır. Yalnızca sosyal hizmet personelinin (yönetici ve

meslek elemanları) kuruluşlarından bekledikleri ve iş yaşamına ilişkin özelemleri herhangi bir modelin çerçevesiyle sınırlandırılmadan sorgulanmaya çalışılmıştır.

Söz konusu çalışmada, SHÇEK kuruluşlarında korunmaya ve bakıma muhtaç çocuk, genç, kadın, yaşlı, özürlü vb. müracaatçı grubuna hizmet veren sosyal hizmet personelinin (yönetici ve meslek elemanları) güdülerinin anlaşılması ve iş ortamlarında bu güdülerin kazandırılması yönünde özendirme araçlarının düzenlenmesi üzerinde ağırlıklı durulacaktır.

Araştırma SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) güncel sorunlarının, ihtiyaç ve beklentilerinin ışığında motive edilmelerine etki eden özendirme araçlarının tesbit edilmesi, bunları geliştirici önlemlerinin ortaya koyulması ile çalışanları işe özendirme etkinliğinin ve devamlılığının nasıl sağlanacağı hakkında öneriler geliştirilmesi konularını içermektedir.

Bu inceleme, SHÇEK kuruluşlarında verimlilik artırma tekniklerinden özendirme hangi aşamalarda, hangi yaygınlıkta ve etkinlikte kullandığını belirlemeyi ve bu tekniğin uygulanmama ya da uygulanamama nedenlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu nedenlerin belirlenmesi SHÇEK kuruluşlarında özendirme sisteminin yaygın ve etken olarak yaşama geçirilmesinde rasyonel bir ilk adım olacaktır. Araştırma kapsamına alınan önlem ve öneriler bölümü ile de özendirme araçlarının kullanılmama nedenlerini ortadan kaldırmak isteyen ilgililere ışık tutulmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın, sosyal hizmet sektörü kapsamında bulunan Ankara İlindeki SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü, Çocuk Yuvaları, Yetiştirme Yurtları, Huzurevleri, Bakım ve Rehabilitasyon merkezleri ile Kreş ve Gündüz Bakimevlerinde çalışan personel (yönetici ve meslek elemanları) üzerinde gerçekleştirilmesi düşünülmüştür.

Sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personel; yönetici konumundaki Müdür, Müdür Yardımcıları ile meslek elemanlarından sosyal hizmet uzmanı, psikolog, çocuk

gelişimi ve eğitimi uzmanı, öğretmen, fizyoterapist, özel eğitim uzmanı, çocuk eğiticisi ve hemşire ile sınırlandırılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulguların geçerliliği SHÇEK'na bağlı Ankara İli sınırları içindeki sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personel (yönetici ve meslek elemanları) ile sınırlıdır.

5. Tanımlar

Sosyal hizmet kuruluşları : SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara il sınırları içinde bulunan Çocuk Yuvası, Yetiştirme Yurdu, Huzurevi, Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi ile Kreş ve Gündüz Bakımevleri.

Sosyal hizmet personeli : SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara ilindeki sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan yöneticiler ve meslek elemanları.

Yönetici : SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı Ankara ilindeki sosyal hizmet kuruluşlarında idarecilik görevi yapan Müdür ve Müdür Yardımcıları.

Meslek elemanları : Mesleki formasyonu olan ve statüsüne uygun kadro pozisyonunda sosyal hizmet kuruluşlarında görev yapan sosyal hizmet uzmanı, psikolog, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanı, öğretmen, fizyoterapist, özel eğitim uzmanı, çocuk eğiticisi ve hemşirelerdir.

İşe özendirme : SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarını yüksek düzeyde verim elde etmeye yönlendirebilmek amacıyla maddi ve manevi özendirme araçlarıyla etkiliyerek çekici bir iş ortamı sağlamak.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ÖZENDİRME KONUSU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

İşe özendirme ile ilgili olarak çeşitli kamu kuruluşlarında ve sosyal hizmet kuruluşlarında yapılan araştırmalara ilişkin özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1. Kamu Kuruluşlarında ve Özel Kuruluşlarda Yapılan Araştırmalar

MPM uzmanları tarafından 1994 yılında Barutsan çalışanlarının isteklerine eğilmek, isteklerin karşılanma olanaklarını artırmak ve çabaların performansını yükseltmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Barutsan'da çalışan memur ve işçi personeli kapsamına alan söz konusu bu çalışma sonucunda, memur ve işçi statülü personele ait önem sırasına göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Memur personel ile ilgili bulgular : Memur personel en çok “ücretimin beni zaruri ihtiyaçların dışında rahat yaşatmasını isterim” beklentisine özlem duymakta olup özlem şiddeti 4.85’dir. İkinci sırada iki beklenti aynı özlem şiddeti ile çıkmıştır. Araştırmaya katılanlardan amirlerini değerlendirmeleri istenmiş bunun karşılığında amirlerden de kendi personellerini değerlendirmeleri istenmiştir. Amirler personelleri iyi bir iş yaptıklarında takdir etmek istediklerini 4.84’lük özlem şiddetiyle istemişlerdir. İkinci sırada yine 4.84’lük özlem şiddeti ile yer alan diğer beklenti “personelimin kalifiye olmasını isterim” beklentisidir. Üçüncü sırada yer alan beklenti 4.83’lük bir özlem şiddetiyle “amirlerin personelinin işle ilgili sorunlarla kendileri kadar ilgilenmeleri” beklentisidir. Dördüncü sırada 4.81’lik özlem şiddetine sahip iki beklenti yer almaktadır. Bunlar “sabahları işime hevesle gelmek isterim” beklentisi, diğeri ise “personelimin işlerde söz sahibi olmasını isterim” beklentisidir.

Araştırma sonucuna göre son dört sırayı alan beklentiler ise, 40. sırada “Sinema salonunda tiyatro oynatılmasını isterim” beklentisi 3.67’lik özlem şiddeti ile 41. sırada “Cezalandırma yönteminin çalışmasını isterim” beklentisi 3.61 özlem şiddetiyle yer

almıştır. 43. ve son sırada ise 3.09 özlem şiddeti ile “Çocuklara yönelik faaliyetler düzenlenmesini isterim” beklentisi çıkmıştır.

İşçi personel ile ilgili bulgular: Araştırmaya katılan işçiler 4.87’lik özlem şiddeti ile “Yemekhanelerin daha bakımlı ve temiz olmasını isterim” beklentisini birinci sırada istemişlerdir. İkinci sırada “Amirim bana güvenmesini isterim” beklentisi, 4.86’lık oranla çıkmıştır. Üçüncü sırada 4.85’lik özlem şiddeti ile “Üçüncü geleceğimi güvence altına almasını isterim” ve “Personelimin işle ilgili sorunlarla benim kadar ilgilenmesini isterim” beklentisi yer almıştır. Dördüncü sırada 4.84’lük bir özlem şiddeti ile “Daha iyi sağlık hizmeti almak isterim” beklentisi çıkmıştır.

Özlem şiddeti sırasına göre son 4 sırayı alan beklenti ise 34. sırada “Sinema salonunda sinema gösterilmesini isterim” beklentisi 3.82’lik bir özlem şiddeti ile yer almıştır. Memur statülü personelde çıkan duruma benzer bir duruma burada da rastlanmıştır. 35. sırada “iş yükümün çok olmasını isterim” beklentisi 3.52’lik bir özlem şiddeti ile ortaya çıkmıştır. 36. sırada 3.86’lık özlem şiddeti ile “Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Komitesinde faal olarak görev almak isterim” beklentisi yer almıştır. 37. ve son sırada 3.09 özlem şiddeti ile “Cezalandırma yönteminin işlenmesini isterim” beklentisi çıkmıştır. Memur personelde de benzer bir durum ortaya çıkmıştır.

Çalışanların % 55’lik bir kısmı Barutsan’ı sevmekte ve çalışmaktan mutluluk duymaktadır. % 21’lik bir kesim Barutsan veya başka bir yerin kendileri için fark etmediğini belirtmiş olup, toplam % 24’lük bir kısım Barutsan’dan hoşnutsuz olduğunu ortaya koymuştur. İşçilerden performanslarını %17’si çok yüksek, % 47’si yüksek, % 37’si orta ve geri kalan % 5’lik kısım ise düşük olarak değerlendirmişlerdir. Orta ve düşük performansların sebebi ise teknik imkansızlıklar, bilgi yetersizliği ve eğitim yetersizliğine bağlanmıştır⁴¹.

⁴¹ Oğuz Özkazanç, “Barutsan’da Motivasyon Çalışmaları”, V.Ergonomi Kongresi : Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi, MPM yayın no.570 (İstanbul: MPM-İstanbul Teknik Üniversitesi, 1995), 674-686.

MPM'nin (1986) "Verimlilik Araştırma Tekniklerinin Yaygın ve Etken Kullanımını Engelleyen Faktörler" konusunda Türk İmalat Sanayi işyerlerinde yaptığı çalışmanın, güdüleme bölümüne ilişkin bulguların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir.

Özendirme araçlarından yararlanmanın yaygınlık oranı, aşağıdan yukarıya doğru etken bir iletişimin en yaygın özendirme aracı olması ilginç bir bulgu olarak çıkmıştır. Kuruluşların % 78'i "Çalışanların, üstleriyle görevleri veya kişisel sorunları konusunda kolaylıkla diyalog kurabildikleri"ni belirtmişlerdir. İkinci yaygın özendirme aracı "Çalışanların hukuki açıdan iş güvenliğine sahip olmaları", üçüncü yaygın özendirmeci uygulama "İzinle ilgili konularda mümkün olan kolaylığın gösterilmesi ve kişilerarası ayırım yapılmaması" dır.

Araştırma bulgularından kuruluşlarda en az kullanılan özendirme aracının "Kararlara katılım", ikinci en az yaygın özendirmeci uygulama "Yönetici olmayanların da lojman, dinlenme tesisi gibi olanaklardan yararlandırılması", üçüncü derecedeki en az kullanılan özendirme aracı ise "Başarının maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirilmesi" ortaya çıkmıştır.

Özendirme araçlarının, kuruluşlarda yaygın kullanımını engelleyen en önemli üç neden öncelik sırasına göre şöyle bulgulanmıştır : Teknik sorunların insangücü sorunlarına göre öncelikli olması (ağırlık yoğunluk katsayısı 6.5), maddi olanakların kısıtlı olması (ağırlıklı yoğunluk katsayısı 5.5), yönetim anlayışı olarak insangücünün güdülenmesine önem verilmemesi (ağırlıklı yoğunluk katsayısı 3.5).

Verimli çalışmayı engelleyen faktörlere ilişkin yanıtlarda, kuruluşlar 20 engelleyici faktör belirtmişlerdir. Bu faktörler arasında yer alan "Maddi ve manevi özendirmecilerden yoksun çalışma ortamı" faktörüne kamusal kuruluşlar 6. önem sırasını, özel kuruluşlar ise 7. önem sırasını vermişlerdir.

Kuruluşların verimli çalışmasını sağlamak için alınması gerekli önlemler konusunda kuruluşlar 10 önlem grubu sıralamışlardır. Bu sıralamaya göre, "Çalışanların maddi ve

manevi özendiriciler yoluyla, verimli çalışmaya güdülenmesi” önlemi kamusal kuruluşlara göre en başta alınması gerekli önlem, özel kuruluşlara göre ise ikinci alınması gerekli önlem olarak görülmüştür⁴².

Yüksel'in (1990) işletmelerde verimlilik ve tatmin ile personel organizasyonu konusunda 10 şirkette, 64 değişik işte çalışan 212 elemana anket uygulayarak yaptığı alan araştırması sonucunda elde edilen bulguların başlıcaları, aşağıda özetlenmiştir.

İşletmelerde işgören tatmini ve verimliliğin personel faaliyetleri ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin memnuniyet ve memnuniyetsizlik nedenleri belirlenmiş, nedenlerin başında ücret, ücret adaleti ve iş güvenliğinin geldiği belirlenmiştir. İşletmelerde personel yönetimi uygulamalarının memnuniyet verici olmakla beraber bazı alanlarda (örneğin; eğitim ve araştırma) yetersiz olduğu görülmüştür. İşgörenin işe karşı tutum ve davranışının genelde olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. İşgören motivasyonunu sağlayan en önemli özendirme araçlarının yine maddi özendiriciler olduğu belirlenmiştir. Ancak bunu hemen yakından izleyen özendirici etken ise, manevi özendirici araçlardan olan, amirlerden takdir görmedir.

Bireysel büyüme ve gelişme ihtiyaçlarının gücü fazla belirgin değildir. İşgörenler daha fazla yetki ve sorumluluk, işlerinde yükselme talep etmekle beraber bu unsurları maddi etkenlerle ilişkili olması durumu da gözönünde bulundurulmalıdır⁴³.

Spuch öğretmenlere yönelik yaptığı bir araştırmada, parasal ödüller (dışsal), toplumun destek ve tanınması (çevresel), fiziksel koşullar (çevresel), işten duyulan gurur (içsel), meslekdaşlarla sosyal etkileşim (içsel), eğitim politikası ve yerel-çevresel amaçlarla uyum (içsel), okul politikasını etkileme yeteneği (dışsal), çevresel çalışma koşulları (çevresel) şeklindeki üyelik ve yeterli ödülleri ile işe girme, işte tutma, devamsızlık ve iş değiştirme arasındaki ilişkileri ölçmüştür. Sonuçta içsel özendiriciler ile üç temel işgören

⁴² İncir, “Güdüleyici Çalışma Ortamı ve Verimlilik”, 61-64.

⁴³ Öznur Yüksel, **Personel Organizasyonu : İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, (Ankara: G.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 1990), 131-132.

davranışı arasında yakından ilişki olduğu anlaşılmıştır. Dışsal ve çevresel ödüller öğretmenleri mesleğe çekmede ve meslekte tutmada bir role sahipken işin daha iyi yapılmasıyla ilgili olmamakta, içsel ödüller ise, bireyin performansını ile ilgili olup işe gelmemeyi azaltmakta, meslektaşlarla ilişkileri geliştirmekte, öğretmenin sınıftaki etkisini artırmaktadır. Dışsal ödüller başlangıçta güdüleyici iken zamanla doyuruculuklarını yitirmekte ancak bu doyumdan yoksun kalma korkusu güçlü bir korunma çabası harcanmasını sağlamaktadır⁴⁴.

Aşan (1992) "Çalışma Ortamının Güdüleme Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmada Herzberg'in çift faktör kuramını incelemiştir. Bu amaçla Herzberg'in varsayımları, Hacettepe Üniversitesi'ndeki araştırma görevlisi, yardımcı doçent ve doçent, profesör grubu üzerinde sınanmıştır. Böylece kuramın ilgili gruplar için ne dereceye kadar geçerli olup-olmadığı araştırılmıştır.

Elde edilen bulgular kısaca şöyledir : Doçent, Profesör grubu için ücret dışı sosyal yardımlar bir kenara bırakılacak olunursa her iki akademisyen grubu içinde ele alınan hiçbir faktör çıkmamıştır.

Herzberg'in güdüleyici faktör olarak kabul ettiği işin kendisi, gelişme, başarı, tanınma, ilerleme (terfi, yükselme) sorumluluk faktörlerinin tamamı araştırma görevlisi, yardımcı doçent grubu için de güdüleyici kabul edilmiştir. Doçent, profesör grubu tanınmayı hijyen bir faktör olarak görmemekle birlikte, güdüleyici olarak da kabul etmemiştir. Diğer beş faktör ise Herzberg gibi grup içinde güdüleyici özellik göstermiştir.

Araştırma görevlisi, yardımcı doçent grubu Herzberg'in hijyen olarak kabul ettiği ve şirket politikası ve yönetim, güvenlik, astlarla ilişkiler, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşantı, iş koşulları konularını güdüleyici nitelikte görmüşlerdir. Doçent, profesör grubu da ücret hariç (hijyen faktör de değil) diğer faktörler yine Herzberg'in varsayımının aksine güdüleyici olarak kabul etmişlerdir. Bu grubun güdüleyici kabul ettiği

⁴⁴ Esergül Balcı, "Eğitim Yönetiminde Öğretmen Motivasyonu", 213.

faktör sayısının 12 adet, araştırma görevlisi, yardımcı doçent grubuna nazaran daha az 19 adet olduğu görülecektir. Araştırmacı arasındaki bu farkı araştırma görevlisi, yardımcı doçent grubunun iş beklentilerinin doçent ve profesör grubuna göre daha yüksek olduğu şeklinde yorumlamıştır.

Bu bulguların sonucunda Herzberg'in tatmin ve tatminsizliğe etki eden faktörleri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiği güdüleyici hijyen ayrımının akademisyenler için geçerli olmadığı saptanmıştır. Gerek ülkemizin ekonomik koşulları gerekse Herzberg'in dışsal dolayısıyla hijyen kabul ettiği bir takım faktörlerin akademik iş hayatıyla bütünleşmiş olması bu sonucu kaçınılmaz kılmıştır.⁴⁵

Çakıroğlu'nun (1992), "Öğretmenlerin Güdülenmeleri" adlı çalışmada saptadığı bulgular şöyle özetlenebilir. Öğretmenlerin mesleksel doyumlarında ücret ve diğer kurumsal olanakların belirleyiciliği, öğretmen ve yöneticilerin herikisince de yetersiz bulunmuştur. Öğretmenler özlük haklarının, fizyolojik gereksinimlerini karşılamadığı görüşündedirler. Her iki grubun bu konudaki görüşleri arasında bir fark bulunmamıştır. Öğretmenler özlük haklarının güvenlik gereksinimlerini karşılamadığı görüşündedirler. Öğretmenler, öğretmenlik mesleğini, öğretmenlerin özgerçekleştirme, kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılama derecesini de yetersiz bulmuşlardır.

Bütün öğretmenlerin katılımcı olacağı bir okul iklimi yaratılması, öğretmen ve okul müdürlerince % 92 - % 93 oranında ve okul müdürünün okulla ilgili kararları bütün personeli ile birlikte alması önerisi öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunca istenilmiştir.

Yönetimde, okulun amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyumlaştırılıp bütünleştirilmesi durumu, her iki grubun % 91 - %92'ince istenilir bir durum olarak saptanmıştır.

⁴⁵ Öznur Aşan, "Çalışma Ortamının Güdüleme Üzerindeki Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. İşletme Fakültesi, 1992), 100-101.

Öğretmenlerin iş doyumlarında başarılarına bağlı takdir edilme derecesi, heriki grupça düşük düzeyde görülmektedir. Okul müdürünün, başarılı personeli tanıtması ve onun başarısından doyum duyması için zamanında beklentisi oranında ödüllendirebilmesi işlevine kavuşturulması, öğretmen ve yöneticilerin % 92 ve % 95'ince istenilmiştir.

Yönetimin, öğretmenlerin mesleki sorunları dışında kişisel sorunlarıyla da ilgilenmesi, öğretmen ve okul müdürlerinin çok büyük oranınca istenilmiştir.

Disiplin uygulamalarının, öğretmenlerin meslek standartlarından yaptıkları sapmaları düzeltme de, istenilir seviyede işlevsel olmadığı görülmüştür.

Öğretmen ve okul müdürlerince eğitim denetiminin rehberlik etme derecesi hiç, ya da az derecede bulunmuştur⁴⁶.

Topçu'nun (1995) "Türk Eğitiminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları" adlı araştırmasında Milli Eğitim sisteminin ilköğretim öğretmenlerine uyguladığı güdüleme araçlarının etkililik düzeylerine ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinden elde edilen sonuçlar şunlardır : İlköğretim öğretmenleri Milli Eğitim Sisteminin kendilerine sağladığı iş güvencesi ve izleri "orta" düzeyde etkili güdüleme aracı olarak algılamışlardır. Sistemin güdüleme aracı olarak kullandıkları cezaların güdüleyici etkisini oldukça az olarak belirlemişlerdir. Güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerden, yeni tesise isim verme, teşekkür ve takdirnameler, Başöğretmen ünvanının verilmesi, yükselme olanakları, aylıkla ödüllendirme, maaş, Ülkü Eri ünvanının verilmesi, yazlık kamp ve yan ödemelerin güdüleyici etkisini oldukça az olarak algılamışlardır.

Güdüleme sorunlarına ilişkin ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinden elde edilen bulgulara bakıldığında; ilköğretim öğretmenleri güdüleme sorunlarına ilişkin görüşlerin tümüne "tamamen" düzeyinde katılmışlardır. İlköğretim öğretmenleri, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması, dışsal ücret ve sistem ödüllerine ulaşma

⁴⁶ Ali Çakıroğlu, "Öğretmenlerin Güdülenmeleri", (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1992) 414-427.

ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği, güdülenebilecekleri çalışma şartlarına sahip olmamalarını, ilköğretim öğretmenlerinin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olmasını en önemli güdüleme sorunları olarak değerlendirmişlerdir.

Önemli diğer güdüleme sorunlarını ise; güdüleme konusunda öğretmenler arasında dayanışma olmaması, güdüleme sürecine gereken önem verilmemesi, eğitim amaçları içerisinde öğretmenleri güdüleme bölümünün belirsizliği, öğretmenleri güdülemenin gerekliliğine yöneticilerin inanmaması, yasal metinlerde güdüleme konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesi olarak belirtmişlerdir.

Söz konusu araştırmada, ilköğretim öğretmenlerinin güdüleme sorunlarının çözümüne ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlar da şöyle özetlenebilir : İlköğretim öğretmenleri güdüleme sorunlarının çözümüne ilişkin görüşlerin tümüne "tamamen" düzeyinde katılmışlardır. Güdüleme sorunlarının çözümü için öne sürülen görüşler; ilköğretim öğretmenlerinin yaratıcı çalışmalarının desteklenmesi, çalışmaların objektif olarak değerlendirilip, değerlendirme ölçütlerine belirlilik kazandırılması ve etkili başarıyı ortaya çıkarıcı çalışmaların artırılması okulun içinde bulunduğu çevreden tamamen soyutlanmayıp, okul çevre etkileşiminin dengede tutulması, okul içinde ast-üst ilişkilerinin demokratikleştirilip, yönetimde öğretmenlerin öngördüğü değişikliklerin gerçekleştirilmesi, öğretmenlerin görevleriyle ilgili birikimlerini çoğaltıcı mesleki yayın ve halkla ilişkiler etkinliklerinin artırılıp, ilgilileri de bu konuda bilinçlendirme çalışmalarının yapılması, kısa ve uzun sürecek gereksinim ve arzularının belirlenip uygulamaya konulması, bu konuda işlevselliğini sağlanması, başarılı olmaları durumunda verilecek ödüllerin temel gereksinimlerle birlikte; üst düzey gereksinimlerini karşılar hale getirilmesi ve konuyla

ilgili yasal metinlerin bu yenilikleri kapsayacak şekilde düzenlenmesi olarak belirlenmiştir⁴⁷.

Çelik'in (1987), "Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi" adlı araştırmasında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin en fazla ücretten doyumumsuzluk duydukları, bunu sosyal konumdan duyulan doyumumsuzluk ile gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan doyumumsuzluğun izlendiği belirlenmiştir. Öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan öğretmenlerin en az bireylerarası ilişkilerden doyumumsuzluk duydukları, bunu iş ve niteliğinden duyulan doyumumsuzluğun izlediği ortaya çıkmıştır.

Verilen ücretin yetersiz oluşu, yapılan işe denk bir ücret verilmeyişi, verilen ücretin günlük geçimi sağlamaya yetmemesi teknik öğretmenlerin ücretten duydukları doyumumsuzluğun nedenleri olarak belirtilmiştir.

Sosyal konumdan duyulan doyumumsuzluğun en önemli iki nedeni öğretmenlik mesleğinin toplumsal saygınlığının düşüklüğü ve teknik öğretmenlerin ünvan karşılığıdır. Teknik öğretmenlerin tüm sanayi kuruluşlarında geçerli olan bir ünvanları yoktur.

Öğretmenlik mesleğinin gelişme ve yükselmeye önünün kapalı olması ve bu mesleğin yeterli bir mesleki tecrübe kazandırmaması gelişme ve yükselme olanaklarından duyulan doyumumsuzluğun nedenleri olarak belirtilmiştir.

Ders yükünün fazla olması, uygulanan disiplin kurallarını katı oluşu, teknik öğretmenliğin yorgunluk verici bir meslek olması teknik öğretmenlerin çalışma koşullarından duydukları doyumumsuzluğun önemli nedenleri olarak ortaya çıkmıştır.

Teftişlerin teknik öğretmenlerin mesleki gelişmesine katkıda bulunmaması ve yanlış olarak yapılması, okul müdürünün yeterli derecede rehberlik yapmaması teknik

⁴⁷ Zehra Nur Topçu, "Türk Eğitiminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları", (Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, 1995), 170-175.

öğretmenlerin yönetim ve denetim biçiminden duydukları doyumsuzluğun önemli nedenleri olarak belirlenmiştir.

Bireylerarası ilişkilerden duyulan doyumsuzluğun en düşük düzeyde bulunması, teknik öğretmenlerin günün büyük bir bölümünü atölyede çalışmak zorunda kalmalarından ileri gelmektedir. Daha az insan ilişkilerinde bulunma bireylerarası ilişkilerden duyulan doyumsuzluğu düşürmektedir⁴⁸.

Ünal'ın (1996), "Yönetsel Yargıçların İş Doyumu" adlı araştırmasında, yönetsel yargıçların, örgütlerinden beledikleri ve bu beklentilerin karşılanma derecesi olarak kabul edilen iş doyum düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yargıçların örgütsel öğelere ilişkin değerlendirmelerinden, üst görevlere atanmada kayırmacılık faktörünün ön planda yer alması, iş yükünün adil dağıtılmaması, yargıçlar arasında ayırım yapılması ve iş yerinde olup bitenlerin yönetimin duyurmasından çok başkalarının ağzından öğrenilmesi de, yargıçlarda doyumsuzluğa neden olan etmenler olarak ortaya çıkmıştır.

Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem, işinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması, yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı konuları ise, yargıçların örgütlerinde görmek istediği öncelikli gereksinimler olarak saptanmıştır.

100 yargıcın katılımıyla yapılan araştırmada, beklenti gerçekleşme şansı, yargıçların yükselme olanağı, bilgi ve beceriyi kullanabilme, doyum sağlayan etmenler olmasına karşın, beklenti gerçekleştirme şansı Danıştay İdari Dava Dairelerinde görevli yargıçlarda, yükselme olanağı Danıştay'ın İdari ve Vergi Dava Dairelerinde görevli yargıçlarda, bilgi ve beceriyi kullanabilme ise, Danıştay Vergi Dava Dairelerinde görevli yargıçlarda doyumsuzluğa neden olduğu ortaya çıkmıştır.

⁴⁸ Çelik, "Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi", 162.

İdari yargıda iş yükü fazlalığı, düşük ücret düzeyi, çalışma mekanlarının yetersizliği konularının yargıçlarda doyumsuzluğa neden olan faktörler olduğu belirlenmiştir.

Yargıçların Türk Milleti adına karar veriyor olmaları, işin niteliğinin ilgi çekici olması, monoton olmaması doyum sağlamakla birlikte işin niteliğine ilişkin değerlendirmede vergi yargıçlarında, idare yargıçlarına göre daha düşük doyum puanı elde edilmiştir.

Özendiricilerden takdir edilme, yükselme, ilerleme iletişim düzeni gibi konular, doyumsuzluk etmenleri olarak ileri sürülmüş; yükselme, üst görevlere atanma ve iletişim düzeni konularının doyumsuzluğa neden olduğu tesbit edilmiştir⁴⁹.

Suvağ'ın (1996) "Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu ve Moral Araştırması" adlı araştırmasında TCDD'nda, üç ayrı hizmet sınıfında çalışan, üniversite mezunu, idari personel, teknik personel (büro ve atölye-fabrika ayrı ele alınmıştır) ve sağlık personelinin iş doyumunu ve moral durumları karşılaştırmalı bir şekilde ölçülmeye çalışılmıştır.

Üniversite mezunu personel çalıştığı hizmet binasının fiziki yapısını yetersiz, çalışmasıyla ilgili araç ve gereci yeterli bulmamaktadır. Atölye-fabrika da çalışan teknik personelin memnuniyetsizlik oranı diğer personele göre daha da yüksektir.

Üniversite mezunu çalışanların büyük bir kısmı memuriyetten ayrılmak istediğini belirtmektedir. İşten ayrılma nedenlerinde en çok taraftar toplayan görüş, yüksek ücret ve cazip olanaklardır.

Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı, çalışma karşılığının devletçe yeterli ödenmediği kanısındadır.

⁴⁹ Sebahattin Ünal, "Yönetmelik Yargıçların İş Doyumu", (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1996), 118-120.

Üniversite mezunları, işde yükselme olanağını düşük bulmaktadır. Bunun en büyük nedeni olarak ise, siyasal veya bürokratik yetersizlik görülmektedir. (% 90) Buna karşılık, işde yükselme olanağını orta ve yüksek görenler bunu bilgi ve beceri yetersizliğine bağlamışlardır. (% 58.9)

Beklentilerinin gerçekleşme durumunu sağlık personeli yüksek görürken, diğer personel düşük ve orta düzeyde görmektedir.

Üniversite mezunu personelin büyük bir kısmı adil sicil değerlendirmesi yapılamadığına inanmaktadır. Bunun nedeni ise, değerlendirmede subjektif ölçütler kullanıldığı ve değerlendirmenin fazla bir yarar sağlamadığı şeklinde olmuştur.

Üniversite mezunu çalışanların alınan kararlara katılım oranları oldukça düşüktür. Bu ise çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

TCDD'deki idari personel anlaşmazlıkların daha çok maaş ve ücret farklılıklarından kaynaklandığını belirtirken diğer personel anlaşmazlıkların daha çok yetki ve sorumlulukların karışıklıklarından kaynaklandığını belirtmektedir.

Üniversite mezunu çalışanların büyük bir kısmı hizmetiçi eğitimin yararlı olmadığına inanmaktadır. Yararlı olduğuna inananların oranı ise çok düşüktür.

Üniversite mezunu çalışanların büyük bir kısmı demiryolu taşımacılığını kötü (% 70.2), bir kısmı ise çok kötü bulmuştur. (% 15.5)

Üniversite mezunu çalışanlar arasında en yüksek moral düzeyine sahip olanlar sağlık personelidir. Sonra sırasıyla büroda çalışan teknik personel, idari personel ve atölye-fabrikada çalışan teknik personel gelmektedir.

Üniversite mezunu çalışanların iş doyumunu ve moral düzeyleri oldukça düşüktür. Bu nedenle de çalışanların kurumdan ayrılma ve kurum değiştirme istekleri oldukça yüksektir. Sağlık personelinin iş doyumunu ve moral düzeyi diğer personele göre daha

yüksektir. Buda sağlık personelinin mesleğini daha çok isteyerek seçmesinden, mesleğin toplum içindeki olumlu imajından, yaptıkları işin Demiryollarıyla doğrudan ilişkili olmamasından ve gelir seviyelerinin daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Büroda çalışan teknik personelin iş doyumunu ve moral düzeyleri atölye-fabrikada çalışan teknik personele göre daha iyidir. Atölye-fabrikada çalışan teknik personel çalıştığı binanın fiziki durumu, kullandıkları araç-gereç, yaptıkları işin sağlıklarına etkisi, çalışma saatlerinin düzensiz olması gibi hususlardan oldukça rahatsızdırlar. Bunlar ise personelin iş doyumunu ve morallerini olumsuz yönde etkilemektedir.

İdari personel mevcut ücret düzeninden, diğer personele göre daha büyük hoşnutsuzluk duymaktadır. Çünkü, idari personelin aylık ücret geliri diğer personele göre daha düşüktür. Ayrıca genel idare hizmetleri sınıfında meslek ve öğrenim nitelikleri bakımından birbirinden çok farklı olan hizmetler ve personelin aynı sınıf içinde toplanması, bu personelin sosyal ve ekonomik hakları bakımından büyük sıkıntı doğurmaktadır⁵⁰.

MPM’ce 1989 yılında, çalışanların örgütlerinden neler beklediklerini, nasıl bir ortamda çalışmak istediklerini belirleyebilmek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışanları kapsamına alan söz konusu araştırmada çalışanlara 14 “örgütsel özellik” içeren bir liste verilmiş ve onlardan örgütlerinde görmek istedikleri 5 özelliği en çok önemsedikleri özelliğe 1 diyerek 1’den 5’e kadar sıralaması istenerek yoğunluğu bulgulanmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre çalışanların örgütlerinden beklentilerinin sıralaması ve bu beklentilerin yoğunluğu “Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı” beklentisi 2.79 yoğunluk katsayısıyla ilk sırayı almıştır. İkinci sırada 2.71 yoğunluk katsayısıyla “İşinde

⁵⁰ Yusuf Şuvağ, “Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu ve Moral Araştırması : TCDD Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1996), 105-111.

başarılı olanlara yükselme olanağının açık olması” beklentisi geliyor ki bu beklenti de parasal yönü olan bir gereksinimdir.

İş doyumunu belirleyen en önemli öğelerden biri olan “Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçülerde katılabilmesi” beklentisi sondan ikinci sırayı almıştır. Bu bulgu, ücret gereksiniminin ilk sırayı alması bulgusunu destekler niteliktedir⁵¹.

İşgörenlerin örgütlerine bağlılık düzeylerine ilişkin araştırma bulgularına göre, işgörenlerin % 37.3’ünün örgütlerinden hoşnut olduğu, % 37.5’inin hoşnut olmadığı, % 25.2’sinin ise nötr olduğu bulgulanmıştır. İşgörenlerin iş doyum puanı ise 3.08 olarak saptanmıştır. KİT işgörenlerinin örgüte bağlılık düzeylerinin ve iş doyumlarının düşük olması, onların gereksinmelerinin yeterince karşılanmadığını göstermektedir⁵².

MPM uzmanları Türk yöneticilerinin motivasyon-etkenlik ilişkisini nasıl algıladıklarını ve çağcıl yönetim yaklaşımının en önemli işlevlerinden biri olan motivasyon yönetimini ne derece önemsediklerini belirlemek amacıyla dokuma işkolunda etkinlikte bulunan ve 100’den çok işgören çalıştıran 536 kuruluşun üst düzey yöneticilerini araştırma kapsamına alarak bir çalışma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir.

Dokuma İşkolu yöneticilerine göre motivasyon düşüklüğü özellikle kalitenin düşmesine, insan ilişkilerinin bozulmasına, işin yavaşlatılmasına, hammadde ve malzemenin gereksiz yere harcanmasına neden olmaktadır. Yine yöneticilerin kestirimine göre dokuma işkolunda çalışanların çoğunluğunun motivasyon düzeyi orta ve düşüktür. Motivasyon düzeyinin düşüklüğünün işgücü verimliliğini önemli ölçüde etkilediğini söyleyen yöneticiler, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek konusunda olumlu bir tutum içindedirler. Yöneticilerin % 48’i çalışanların motivasyon düzeyini artırmak için

⁵¹ Gülten İncir, “Çalışanlar Kuruluşlarından Neler Bekliyor?” *Anahtar*, (Şubat 1990):5.

⁵² Gülten İncir, “Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu”, 2. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, Ankara, 1989, 56-58.

“bilgi alışverişi”, “kuramsal ve uygulamalı eğitim” ve “kuruluşa özgü motivasyon yaklaşımını saptamaya yönelik motivasyon araştırması” seçeneklerini kapsayan motivasyon danışmanlık programından yararlanmak istediklerini belirtmişlerdir. Bu istekleri seçeneklere göre sınıflandırıldığında isteklerin % 69'luk bir oranla “bilgi alışverişi”nde yoğunlaştığı görülmüştür⁵³.

2. Sosyal Hizmet Kuruluşlarında Yapılan Araştırmalar

Sosyal hizmet örgütlerinde çalışan personelin psiko-sosyal durumu hakkında yapılan araştırmaların sayıca yetersiz olduğu görülmektedir. Sosyal hizmet personelinin işe özendirilmesi ile ilgili araştırma bulunmadığından konuyla dolaylı ilgili olan sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin iş doyumunu, hizmetiçi eğitim gereksinimi, psiko-sosyal sorunlarını ve sosyal hizmet kuruluşlarının yönetim sorunlarını ele alan araştırmalar bu bölümde yer almıştır.

Işıkhani'nin (1993) “Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumları” adlı araştırmasının sonucunda; ülkemizde 30 yıllık geçmişi sosyal hizmet mesleğinin uygulayıcıları olan sosyal hizmet uzmanlarının işlerinden elde ettikleri doyumun çok yüksek olmadığını saptamıştır. (İş Doyumu Ölçeğine göre, toplam puan 70 üzerinden 37 olarak bulunmuştur.) Bu araştırma sonucunda elde edilen diğer önemli bulgular ise şöyle belirlenmiştir : Sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumlarını olumlu yönde etkileyen etmenlerden bazıları; alınan ücreti yeterli görmek, yönetici olarak görev yapmak, amirinin sosyal hizmet uzmanı olması, amirinden hoşnut olmak, meslek dışı iş ve görevlere yöneltilmeme ve kararlara katılmaktır. İş doyumlarını olumsuz yönde etkileyen etmenler ise; alınan ücreti yeterli görmemek, uygulayıcı olarak görev yapmak, tıbbi ve psikiyatrik sosyal hizmet alanlarında çalışmak, amirin sosyal hizmet uzmanı olmaması, amirinden hoşnut olmamak, kararlara katılmamak ve meslekle özdeşleşmemektir⁵⁴.

⁵³ İncir, “Yöneticilerin Motivasyon Olgusuna Yaklaşımları : Dokuma İşkolu Örneği”, 160-169.

⁵⁴ Işıkhani, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü : İş Doyumu”, 127

Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgulardan elde edilen genel sonuç şu şekilde verilebilir : Bireysel özelliklerden ücret ve kendini gerçekleştirmiş olma; Mesleki uygulamaları ile ilgili özelliklerden; yönetici olma, tıbbi ve psikiyatrik sosyal hizmetler alanının dışında çalışmış olma, amirin sosyal hizmet uzmanı olması, mesleki uygulamaların amiri tarafından övgüyle değerlendirimi, amirinden hoşnut olma, meslek dışı iş ve görevlere yöneltilme, mesleki uygulamaları için uygun çalışma koşulları/olanaklarına sahip olma, kararlara katılma, ekip çalışmasının olması, Sosyal Hizmet İdaresi Yönetimi'ni uygulama, mesleki uygulamaları sıkıcı bulmama, hizmetiçi eğitim alma, okulda verilen eğitimi uygulama için yeterli görme ve sosyal hizmet mesleğiyle özdeşleşmiş olma sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumu düzeyleri üzerinde etkide bulunan etmenler olarak dikkati çekmiştir⁵⁵.

Martin, aile ve çocuk refahı ve psikiyatri alanında çalışan 200 sosyal hizmet uzmanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda iş doyumu ve tükenmişlik (Burnout) düzeylerinin normal düzeylerde olduğunu bulmuştur. Sosyal hizmet uzmanlarının özellikle amirleri tarafından övgü ve takdirden hoşnut olduğu fakat ücret ve yükselme olanaklarından hoşnut olmadıkları ortaya çıkmıştır⁵⁶.

Güneş'in (1991) "Türkiye'deki Yetiştirme Yurtlarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişi" adlı araştırmasının sonucunda; sosyal hizmet uzmanı, psikolog ve öğretmenlerin, gerçekleşmesini istedikleri (ideallerindeki boyut) fakat uygulamada (işleyen boyutta) istedikleri gibi gerçekleşmeyen yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin ortaya çıkan durumlar şunlardır : Kararların alınma şekli, karar sürecine katılma, karar vermede örgütteki teknik ve profesyonel bilgidan yararlanma, personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, Genel Müdürlük ile yurtlarda yapılan planlar arasındaki uyum,

⁵⁵ Vedat Işıkhan, "Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu", (Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. Sosyal Hizmetler Anabilim Dalı, 1993), 163.

⁵⁶ Vedat Işıkhan", Sosyal Hizmet Uzmanlarının Yapısal Durumları ve İş Doyumları", 4.Ulusal Sosyal Hizmet Konferansı: 200'li Yıllara Doğru Sosyal Devletin Gerçekleştirilmesinde Sosyal Hizmetin Yeri ve Önemi Bildiriler, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Genel Merkezi yayın no.3, Ankara, 1997, 381

yurtta çalışan personelin ne iş yaptığını bilmesi, yurtta çalışan personelin sayıca yeterliği, yurtta bilgi akışının yönü, talimatların astlarca benimsenme derecesi, aynı kademeler arasındaki haberleşme, yurdun amaçlarını gerçekleştirmek için birimler arasında ortaklaşa çalışma, yöneticilerin uzman personelle olan işbirliği, yetiştirme yurdu gençlerinin okul ve işyeri temsilcileriyle ortaklaşa yapılan çalışmalar, yurdun çevreye ve topluma daha iyi tanıtımı için resmi ve gönüllü kuruluşlarla bir araya gelerek ortak hareket etme, yurtda barınan gençleri daha iyi tanımak için aileleriyle ve yakınlarıyla görüş alışverişinde bulunma, **personelin özendirilmesi**, personelin bireysel istek ve gereksinimlerinin karşılanması, yurtta çalışan personelin değerlendirilmesi, yurtta barınan gençlerin iş ve okul seçimi ve yurttan ayrılan gençlerin izlenmesidir⁵⁷.

Yançatarol'un, (1982) "Sosyal Hizmet Kurumlarında Hizmetiçi Eğitim Gereksinimi" adlı çalışmasının sonucunda kurum yönetici ve sosyal hizmet uzmanları tarafından belirlenen kurumların en önemli sorunlarına ilişkin bulgular şunlardır : Personelin nicel ve nitel yetersizliği, kurum içi çekişmeler, iş ilişkilerinde gruplaşma ve işe karşı ilgisizliktir.

Kurumlar amaçlarına tam ve gerçek anlamda ulaşmamışlardır. Bunun nedenleri şunlardır : Personelin eğitim düzeyi düşüklüğü, hizmete ilişkin yasalar, Bakanlığın ilgisizliği ve kurum içi çekişmelerdir.

Personele ilişkin sorunların çözümlenmesi için şu önlemlerin alınması önerilmiştir : Personel hizmet öncesi eğitilmelidir. Personel sürekli hizmetiçi eğitimden geçirilmelidir. Personel toplantılarıyla moral yükseltilmelidir.

Hizmetiçi eğitimden öncelik sırasına göre şu personelin geçirilmesi önerilmiştir : Çocuk bakıcı anneler, hemşire ve anaokulu öğretmenleri, sosyal hizmet uzmanı, psikolog ve yöneticiler. Kurumlarda uygulanacak hizmetiçi eğitim programlarının,

⁵⁷ Abdurrahman Güneş, "Türkiye'deki Yetiştirme Yurtlarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişi" (Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.Eğitim Fakültesi, 1991), 73-74.

bakanlık ve kurum yönetiminin ortak hazırlanması, sosyal servise uygulanması önerilmiştir⁵⁸.

Aktaş'ın (1990), "Sosyal Hizmet İl Müdürlüklerinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında İl Sosyal Hizmetler Müdürlüklerinin etkililiği değerlendirilmiş; müdürlüklerin fonksiyonlarını yerine getirip getirememe düzeylerinin, verilen hizmetlerin arzu edilen sonuca ulaşıp ulaşmadığı, ihtiyaçlara cevap verip vermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir.

Tespit, araştırma, inceleme, izleme, denetleme, yönlendirme, tanıtma, katılım, koordinasyon ve değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirmek zorunda olan İl Müdürlüklerinin yeterli sayı ve nitelikte meslek elemanı ve fiziki imkânlarla sahip olmadıkları belirtilmiştir.

İllerdeki sosyal hizmet kuruluşlarında meslek elemanı dağılımı düzensiz ve belirsizdir. Kuruluşlardaki meslek elemanı sayılarının ihtiyacı doğrultusunda olmayıp, gelişigüzel bir dağılım gösterdiği görülmüştür.

Araştırmaya katılan bütün İl Müdürlerinin personel ve maddi araç-gereç yetersizliğinden dolayı fonksiyonlarını (izleme, inceleme, tespit vb.) yerine getiremedikleri görülmüştür.

Hizmetin ihtiyacı karşılama derecesi açısından korunmaya muhtaç çocuklar, yaşlılık, özürllük, sosyal yardım alanında verilen hizmetlerin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Hizmetin ihtiyacı karşılama derecesi açısından en etkili durumda olan hizmet alanı korunmaya muhtaç çocuk alanıdır.

⁵⁸ Süleylan Yançatarol, "Sosyal Hizmet Kurumlarında Hizmetiçi Eğitim Gereksinimi", (Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Lisans Üstü Programı, 1982), 97-98.

En çok ihtiyacı olanın yararlanma derecesi açısından, korunmaya muhtaç çocuklar, yaşlılık, özürllük ve sosyal yardım alanında verilen hizmetlerin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Bu boyutta en etkili olan korunmaya muhtaç çocuk alanıdır.

Hizmetin yeteri kadar sağlanma derecesi açısından, 4 hizmet alanında verilen hizmetlerin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Korunmaya muhtaç çocuk alanı en etkili durumdadır.

Hizmetin arzu edilen sonuca ulaşma derecesi açısından 4 hizmet alanında verilen hizmetlerin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Bu boyutta da korunmaya muhtaç çocuk alanında verilen hizmetlerin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Bu boyutta da korunmaya muhtaç çocuk alanında verilen hizmetler en etkili bulunmuştur.

Korunmaya muhtaç çocuk alanında verilen hizmet türlerinin yeteri kadar sağlanma derecesi açısından (kurum bakımı, evlat edinme, koruyucu aile ve aileye yardım alanında) verilen hizmet türlerinin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Bu hizmet türleri içinde en yüksek etkililik değeri kurum bakımı hizmet türündedir.

En çok ihtiyacı olanın yararlanma derecesi açısından korunmaya muhtaç çocuk alanında verilen hizmet türlerinin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Kurum bakımının etkililik düzeyi en yüksektir.

Hizmetin arzu edilen sonuca ulaşma derecesi açısından korunmaya muhtaç çocuk alanında verilen hizmet türlerinin etkililik düzeyleri arasında farklılık vardır. Kurum bakımı, bu boyutta da en etkili durumda olan hizmet türüdür⁵⁹.

Çabuk ve arkadaşlarının (1985), "SHÇEK'nun Örgütsel Yapısı İçinde Korunmaya Muhtaç Çocuklara Götürülen Hizmetler ve Bu Alanda Çalışan Sosyal Çalışmacıların Karşılaştıkları Sorunlar" adlı araştırmalarında elde ettikleri verilere göre saptanan sorunlar şu şekilde özetlenebilir.

⁵⁹ Aliye Mavili Aktaş, "Sosyal Hizmet İl Müdürlüklerinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi", (Doktora Tezi, H.Ü. Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu, 1990)

SHÇEK'nun idari ve yasal açıdan taşıdığı sakıncalar ve eksikler, mesleki uygulamaların etkinliğini azaltmaktadır. Bu sakıncalar ve eksiklikleri; idari kadroda mesleği tanımayan kişilerin bulunması şeklinde ortaya çıkarken, yasal açıdan sık sık değişen yönetmeliklerin yapılacak işlerde bir belirsizliğe kargayaşa yol açtığı şeklinde görülmektedir.

Kuruluşlarda çalışan sosyal çalışmacıların (sosyal hizmet uzmanları) sorumluluklarına denk yetkinin verilmemesi, yetiştirme yurtlarında çalışan sosyal hizmet uzmanlarının görev tanımlarının yapılmamış olması, kuruluş yönetiminde sosyal hizmet uzmanlarına öncelik tanınmaması, kuruluş yönetiminde meslekten olmayan kişilerin (öğretmenlerin) bulunması, kuruluşlardaki fiziki yapının mesleki uygulamaları engellemesi, (Örneğin : Kuruluşların koğuş tipi olması, sosyal eğitsel faaliyetlerin yapılabileceği yerlerin bulunmaması) kuruluşta görev alan sosyal hizmet uzmanlarının sayıca yetersiz oluşu ve bunun sonucunda mesleki uygulamalar dışında etkinliklerde bulunması, kuruluşlarda sosyal hizmet uzmanlarının yanısıra psikolog, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanı vb. nitelikte personelin yeterince olmaması ve bunun sonucunda da ekip çalışmasının yapılamaması, okulda verilen eğitimin uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünde yetersiz kaldığı ya da verilen ideal değerlerin toplumsal yaşamla uyuşmadığı, eğitim yıllarında belli bir sorun alanı üzerinde odaklaşılması, sosyal hizmet mesleğinin toplumda yeterince doyum sağlanması sonucunda mesleğin benimsenmemesi, sosyal hizmet mesleğinin toplumda gerektiği statüye kavuşmamış olması.

Sorunlarını bu şekilde dile getiren sosyal hizmet uzmanlarının bu sorunların ortaya çıkmasını makro boyutta yönetsel ve yasal açıdan örgütsel yapının oturmamışlığına bağlamaktadırlar.

Sonuçta bu sorunların mesleki uygulamaları olumsuz yönde etkileyeceği ve hizmetleri aksatacağı açıkça söylenebilir⁶⁰.

⁶⁰ Sacit Çabuk ve d., "SHÇEK'nun Örgütsel Yapısı İçinde Korunmaya Muhtaç Çocuklara Götürülen Hizmetler ve Bu Alanda Çalışan Sosyal Çalışmacıların karşılaştıkları Sorunlar", (Lisans Tezi, H.Ü. Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu, 1985), 100-102.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

I. ÖZENDİRME OLGUSUNA GENEL BAKIŞ.

1. Özendirme Kavramının Tanımları
2. Özendirme Kavramının Niteliği ve Benzer Kavramlarla İlişkisi
3. Özendirme Araçları
4. Özendirme Araçlarının Gruplandırılması
5. Personelin Örgütten Beklentileri
6. Örgütün Personelden Beklentileri
7. Personel ve Örgüt Amaçlarının Bütünleştirilmesi
8. Özendirme Yararları
9. Özendirme Sisteminin Gereklere
10. Yönetici ve Özendirme İlişkisi

II. SOSYAL HİZMETLER VE ÇOCUK ESİRGEME KURUMU ÖRGÜTÜ

1. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
 - 1.1. Kurumun Görevleri
 - 1.2. Kurumun Teşkilat Yapısı
 - 1.3. Sosyal Hizmet Kuruluşları
2. SHÇEK Kuruluşlarında Özendirme Yeri ve Önemi
3. SHÇEK Kuruluşlarında Yönetici ve Özendirme İlişkisi

III. PERSONELİ İŞE ÖZENDİRME TEKNİKLERİ

1. Personel Seçimi
2. Kuruluşa Yeni Katılan Personeli İşe Alıştırma
3. Personel Değerleme
4. Eğitim
5. Kariyer Planlama ve Yönetimi
6. İletişim
7. Katılnalı Yönetim

- 7.1. Ekip Çalışması
- 7.2. Öneri Değerlendirme Sistemleri
- 7.3. Şikayet ve İstek Mekanizmalarının Oluşturulması
8. Ödüllendirme Sistemi
9. İş Tasarımı (İşi Çekici Kılma)
 - 9.1. İş Zenginleştirme
 - 9.2. İş Genişletme
 - 9.3. İş Değiştirme (Rotasyon)
10. Amaçlara Göre Yönetim
11. Vardiya Yönetimi
12. Yorulma ve Dinlenme Aralarının Düzenlenmesi
13. Esnek Çalışma Saatleri
14. Çalışma Koşullarının Ergonomikleştirilmesi
15. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi
16. Sosyal Yardım ve Hizmetler

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

Bu bölümde hipotez ve varsayımlar, anakütle ve örneklem, ölçüm aracının tanıtımı, veri toplama yöntemi ve araştırma uygulama süreci ile verilerin değerlendirilmesi ve uygulanacak istatistik analizlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1. Hipotez ve Varsayımlar :

Araştırmada SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarının işe özendirilmeleri (bağımlı değişken) ile bunu etkileyeceği varsayılan bağımsız değişkenler (cinsiyet, ücret, eğitim durumu, bulunulan pozisyon, çalışılan alan... gibi) arasındaki ilişki incelenecektir.

Araştırmanın genel çerçevesi içinde aşağıdaki sorunlara yanıt aranmaya çalışılacaktır :

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarını işe özendirme konusunda nasıl bir özendirme yapısına gereksinim vardır?

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan meslek elemanlarını işe özendirme konusunda sosyal hizmet kuruluşu yöneticisinin tutumu nasıl olmalıdır?

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarını işe özendirme konusunda yapılan etkinlikler içerik ve tür yönünden hangi özelliklere sahiptir?

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarının örgütsel gereksinimleri nelerdir?

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarının doyum düzeyleri nasıldır?

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarının iş yaşamına ilişkin ne gibi sorunları vardır?

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan yönetici ve meslek elemanlarının örgütsel öğelere ilişkin düşünce ve görüşleri nasıldır?

Araştırmada söz konusu sorunlara yanıt aranırken, bu alandaki araştırma bulgularına ve ülkemizde var olan kanılara dayanarak geliştirilen bir takım hipotezlerinde sınanmasına çalışılacaktır :

Hipotez 1 : Sosyal hizmet personelini (yönetici ve meslek elemanı) işe özendirici uygulamaların etkenliğinin değerlendirilmesi görevlere göre ayrımlılık gösterir.

Hipotez 2 : Sosyal hizmet personelinin örgütsel gereksinimleri cinsiyete göre ayrımlılık gösterir.

Hipotez 3 : Örgütsel gereksinimler sosyal hizmet personelinin eğitim düzeyine göre ayrımlılık gösterir.

Hipotez 4 : Örgütsel gereksinimlerle hizmet süresi arasında ilişki vardır.

Hipotez 5 : İş doyumunu düzeyi cinsiyete göre ayrımlılık göstermez.

Hipotez 6 : Yüksek öğrenimli sosyal hizmet personelinin doyum düzeyi orta öğrenimli sosyal hizmet personelinin doyum düzeyinden düşüktür.

Hipotez 7 : Hizmet Süresi arttıkça iş doyum düzeyi azalır.

Yukarıda sıralanan sorulara yanıt ararken ve hipotezler sınanırken dört temel varsayımdan yola çıkılmıştır. Bu varsayımlar şunlardır :

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin istek, gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ile rolünü gereği gibi yapması arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır.

* SHÇEK kuruluşlarında çalışan personelin işe özendirilmeleri istenilen düzeyde değildir.

* İş doyumunu, işin kendisinden kaynaklanan içsel öğeler kadar iş çevresinden kaynaklanan dışsal öğeler belirler.

* Örgütsel gereksinimlerin karşılanma düzeyinin bir göstergesi olan işe bağımlılık düzeyi aynı zamanda iş doyumunu düzeyidir.

2. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini sosyal hizmetler sektörü kapsamındaki Ankara İli sınırları içinde yer alan SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü, Çocuk Yuvası, Yetiştirme Yurdu, Huzurevi, Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi ile Kreş ve Gündüz Bakımevlerinde çalışan personel (yönetici ve meslek elemanları) oluşturmaktadır.

Ankara'da bulunan İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü, iki Çocuk Yuvası, üç Yetiştirme Yurdu, iki Huzurevi, üç Kreş ve Gündüz Bakımevi ile iki Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi araştırma kapsamına alınmıştır. (EK:II)

Araştırmanın örneklemini, Ankara'da SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne bağlı İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü, Çocuk Yuvası, Yetiştirme Yurdu, Huzurevi, Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi ile Kreş ve Gündüz Bakımevlerinde çalışan personel; yöneticiler (Müdür, Müdür Yardımcıları) ve meslek elemanlarının (sosyal hizmet uzmanı, psikolog, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanı, öğretmen, fizyoterapist, özel eğitim uzmanı, çocuk eğiticisi ve hemşire) tamamı olup tam sayıma gidilecektir.

Ankaradaki sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personelin (yönetici ve meslek elemanları) tümü ele alınacağından bu çalışmada "tam sayım yöntemi" uygulanacaktır.

3. Ölçüm Aracının Tanıtımı

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılacak ölçüm aracı; Barutsan'da 1994 yılında MPM uzmanlarının "Organizasyon geliştirme ve performans artırma çalışması OD/PIP" çerçevesinde motivasyon komitesi tarafından hazırlanarak uygulanan anket formu ile 1986 yılında MPM uzmanlarının "Verimlilik Artırma Tekniklerinin Yaygın ve Etken Kullanımını Engelleyen Faktörler" adlı araştırmalarında kullandıkları ölçüm aracının güdüleme ile ilgili bölümü SHÇEK kuruluşlarına uyarlanarak düzenlenmiştir.

EK:1'de bir örneği sunulan ölçüm aracı "SHÇEK Genel Müdürlüğü'ne Bağlı Sosyal Hizmet Kuruluşlarında Çalışan Personeli İşe Özendirme Araştırması Anket Formu" 5 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde ankete katılan kişinin cinsiyeti, doğum tarihi, eğitim durumu, kuruluştaki hizmet süresi, ortalama aylık ücreti ve kuruluştaki görevi gibi kişisel bilgiler alınması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde iş ile ilgili özelemler ve gerçek durumlar arasındaki farkların saptanması amaç edinilmiştir. Bu bölüm alt bölümlerden oluşmakta olup alt bölümler aşağıda verilmiştir.

- A. İş ve İşyeri Özlemlerim
- B. Ücretim
- C. Yetki ve Sorumluluklarım
- D. İşyeri Sağlık Hizmetlerim
- E. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler
- F. Amirlerim
- G. Bana Bağlı Olan Personel

Her alt bölüm için hazırlanan sorularda kişinin o soruda belirtilen özleme ait duyduğu istek ve o soruya ait gerçek durumu aşağıdaki şekilde puanlaması istenecektir.

Değerlendirme Numaraları

<u>Özlemler</u>	<u>Gerçek Durum</u>
Çok isterim = 5	Tamamiyle var = 5
İsterim = 4	Var = 4
Biraz isterim = 3	Biraz var = 3
İstemem = 2	Çok az var = 2
Hiç istemem = 1	Hiç yok = 1

Bu bölüm değerlendirilirken her soruya verilen cevaplar ayrı ayrı toplanacak ve her soru bulunan özlem değerleri toplamı soruya cevap veren sayısına bölünerek özlem şiddeti hesaplanacaktır. Ayrıca her soru için gerçek durum cevapları da toplanarak toplam özlem değerine bölünecek ve karşılama oranı hesaplanacaktır.

Anketin üçüncü bölümünce sosyal hizmet çalışanlarının (yönetici ve meslek elemanları) SHÇEK kuruluşlarına bağlılıklarını sınamak amacı ile 6 seçenekten oluşan cevaplardan birini işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde çalışanlardan kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiş ve kendi performansını orta, düşük ve çok düşük olarak gösterenlere ek bir soru ile performans düşüklüğünün sebeplerini açıklayan 16 madde içerisinde 5 tanesini işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin beşinci ve son bölümünde sosyal hizmet personelinin özendirme araçlarından ne derece yararlandığının belirlenmesi, bu araçlardan yararlanmayan sosyal hizmet kuruluşlarının yararlanamama nedenlerinin saptanması ve özendirme araçlarının

sosyal hizmet kuruluşlarının verimliliği üzerindeki etkisi konusundaki sosyal hizmet personelinin görüşlerini almak amaçlanmıştır.

Bu bölüm değerlendirilirken bir sosyal hizmet kuruluşundaki toplam özendirme bir seri özendirici uygulamalar sonucunda ortaya çıktığından her bir uygulamaya 100 üzerinden 10 puan verilecektir. Sonuçta, bu puanların ortalaması alınarak farklı müracaatçı grubuna (çocuk, yaşlı, özürlü...) hizmet sunan sosyal hizmet kuruluşları için 24 saat hizmet veren yatılı sosyal hizmet kuruluşları ve 8 saat gündüz hizmeti veren sosyal hizmet kuruluşları ayrımı yapılarak “ortalama özendirme puanı” hesaplanacaktır.

4. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulama Süreci

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak için öncelikle konu hakkında literatür taraması yapılmıştır. Türk makaleler Bibliyografyasından son on yıllık çalışmalar taranmıştır. Ayrıca fakültelerde yapılan konu ile ilgili tezlerin taranmasına geçilmiştir. İstanbul ve Ankara'daki kütüphanelerde kaynak taraması yapılmıştır.

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturulmasından sonra, konuya ilişkin araştırmalarda kullanılan anket formları gözden geçirilmiştir.

Milli Prodüktivite Merkezindeki uzman kişilerle görüşme yapılarak özendirme ve motivasyon araştırmalarında kullanılan ölçüm araçları hakkında bilgi alınmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılacak ölçüm aracı; MPM uzmanlarının Barutsan'da çalışanlara yönelik yaptıkları motivasyon çalışmasında kullandıkları anket formu ile “Verimlilik Artırma Tekniklerinin Yaygın ve Etken Kullanımını Engelleyen Faktörler” adlı araştırmalarında kullandıkları anket formundan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ölçüm aracı olarak kullanılacak anket formundaki soruların uygunluğunun saptanabilmesi için Ankara Keçiören Atatürk Çocuk Yuvası ve Keçiören Kreş ve Gündüz

Bakımevinde görevli 10 personele (yönetici ve meslek elemanı) anket uygulanarak öndeneme yapıldıktan sonra, gerekli değişiklikler yapılacak ve uygulamaya geçilecektir.

Sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan personele (yönetici ve meslek elemanları) anket formunu uygulayabilmek için SHÇEK Genel Müdürlüğü ve Ankara İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü'nden izin alınacaktır.

Tam sayım yönetimi ile Ankara İl sınırları içindeki sosyal hizmet kuruluşlarında çalışan yönetici (müdür, müdür yardımcıları) ve meslek elemanlarına (sosyal hizmet uzmanı, psikolog, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanı, öğretmen, fizyoterapist, özel eğitim uzmanı, çocuk eğitimcileri ve hemşire) anket uygulanacaktır.

Ancak anketin uygulanacağı dönemde araştırmacının kontrolü dışında gelişen personelin izinli, raporlu olması ve araştırmaya katılmak isteyem^{eyen} personel bulunması ihtimali de göz önünde bulundurulursa istenilen düzeyde tam sayıma ulaşamama durumu da söz konusu olabilir.

5. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanacak İstatistik Analizler

Verilerin gruplanması, analizi, değerlendirilmesi ve yorumlanmasında tanımlayıcı istatistik analizler kullanılacaktır. Araştırmada elde edilen verilerin sunuluşunda basit ve çapraz tablolardan yararlanılacaktır.

Soru kağıtları "SPSS" paket programı uygulanarak bilgisayarda değerlendirilecektir. Personel kümeleri arasında çeşitli değişkenler bakımından 0.005 anlamlılık düzeyinde ayrımlılık bulunup bulunmadığının saptamak amacıyla χ^2 (ki-kare) testi uygulanacaktır.

İstatistiksel çözümlenmeler İ.Ü. Bilgisayar Uygulama ve Araştırma Merkezi'ne yaptırılacaktır.

EK : I**“SHÇEK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ’NE BAĞLI SOSYAL HİZMET
KURULUŞLARINDA ÇALIŞAN PERSONELİ İŞE ÖZENDİRME
TEKNİKLERİ”****ARAŞTIRMA ANKET FORMU****ANKET NO** :**ALT GRUP NO** :

Vereceğiniz bilgiler yalnızca bu araştırma için kullanılacak, gizli tutulacak, resmi ya da özel herhangi bir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir.

Cevaplayıcıların Dikkatine;

“Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü’ne bağlı Sosyal Hizmet Kuruluşlarında Çalışan Personeli İşe Özendirme Teknikleri” konulu araştırma, bu soru formuna vereceğiniz bilgilerin değerlendirilmesiyle gerçekleştirilecektir. Araştırmanın başarısını büyük ölçüde vereceğiniz cevaplar belirleyecektir. Bu nedenle soru formunu özenle doldurmanızı rica ediyoruz.

Aşağıda soru formunu doldururken size yardımcı olabilecek bazı açıklamalar verilmiştir. Lütfen bunları okuyunuz ve bu açıklamaların ışığında soru formunu cevaplayınız.

* Bu formun, kuruluş müdür, müdür yardımcıları ile meslek elemanlarından sosyal hizmet uzmanı, psikolog, çocuk gelişimi ve eğitimi uzmanı, öğretmen, özel eğitim uzmanı, fizyoterapist, çocuk eğitimcileri ve hemşireler tarafından doldurulması gerekmektedir.

* Soru formunu cevaplamak için kendinize uygun bir zaman ayırınız. Soruları cevaplandırmaya geçmeden önce baştan aşağı bir kere dikkatlice okuyunuz.

* Vereceğiniz bilgileri yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanacağımızı; gerekli değerlendirmeleri yapabilmemiz ve doğru çözümlere ulaşabilmemiz için vereceğiniz cevapların kapsamlı ve objektif olması gerektiğini özellikle unutmayınız.

* Her soru ve ifadeyi okuyup mutlaka bir cevap veriniz. Cevaplandırılmamış soru bırakmayınız.

* Seçenekli sorularda uygun seçeneğin veya seçeneklerin önündeki parantez içine (x) işareti koyunuz.

* Seçeneklerin, önem sırasına göre sıralanmasının istenildiği sorularda, cevaplarınızı önemliden önemsizye doğru (1), (2), (3), (4)..... (n) şeklinde numaralayınız.

* Sorularda boşluk bırakılmış ise doldurunuz.

* Gerektiğinde daha ayrıntılı bilgi için 355 11 10 no.lu telefona başvurabilirsiniz.

Anketimize zaman ayırmanız ve bir araştırmanın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmanız nedeniyle şimdiden teşekkür eder, mutlu ve verimli bir iş yaşamı dileğiyle saygılarımı sunarım.

Dilrûba TURHAN

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Davranış Bilimleri Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

1. Cinsiyetiniz :

Kadın

Erkek

2. Doğum tarihiniz : (Yalnızca yıl olarak)

3. Öğrenim durumunuz :

Lise

Yüksek Okul

Ön lisans

Yüksek Lisans

4. Çalıştığınız kuruluş :

İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü

Çocuk Yuvası

Yetiştirme Yurdu

Huzurevi

Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi

Kreş ve Gündüz Bakımevi

5. Kuruluşdaki göreviniz :

Müdür

Müdür Yardımcısı

Sosyal Hizmet Uzmanı

Psikolog

Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Uzmanı

Öğretmen

Özel Eğitim Uzmanı

Fizyoterapist

Çocuk Eğitici

Hemşire

6. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü'ne bağlı sosyal hizmet kuruluşlarında kaç yıldan beri çalışmaktasınız?

- () 5 yıldan az
 () 5-9 yıl
 () 10-14 yıl
 () 15-19 yıl
 () 20 yıldan çok

7. Halen görev yaptığınız kuruluşda çalışma süreniz :

.....

8. Daha önce Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü'ne bağlı hangi kuruluşlarda çalıştınız?

<u>Kuruluşlar</u>	<u>Meslek Elemanı Olarak Çalışılan Süre</u>	<u>Yönetici Olarak Çalışılan Süre</u>
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

9. Ortalama Aylık Geliriniz :

.....

BÖLÜM II

Bu bölümde size işinizle ilgili istekler sunulmuştur. İstek sorularının karşısındaki özelemler kolonuna o isteği ne kadar arzuladığınızı belirten ve 1'den 5'e kadar olan numaralardan size uyan birini yazmanız beklenmektedir. Gerçek durum kolonuna ise çalıştığınız kuruluş içindeki gerçek durumu belirten ve 1'den 5'e kadar olan numaralardan sadece birini yazmanız beklenmektedir.

ÖRNEKLER

	<u>Özelemler</u>	<u>Gerçek Durum</u>
1. Terfi olanağı olan bir işim olsun isterim	(5)	(1)
(Eğer terfi etmek sizin için çok önemli ise özelemler kolonuna 5 ve işinizde böyle bir olanak yoksa gerçek durum kolonuna 1 yazmanız beklenmektedir.)		
2. İş yükümün çok olmasını isterim	(2)	(5)
(Eğer iş yükünüzün çok olmasını istemiyorsanız özelemler kolonuna 2 ve işinizde iş yükünüz çok fazla ise gerçek durum kolonuna 5 yazmanız beklenmektedir.)		

Değerlendirme Numaraları

	<u>Özelemler</u>		<u>Gerçek Durum</u>
Çok isterim	= 5	Tamamiyle var	= 5
İsterim	= 4	Var	= 4
Biraz isterim	= 3	Biraz var	= 3
İstemem	= 2	Çok az var	= 2
Hiç istemem	= 1	Hiç yok	= 1

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

DEĞERLENDİRME NUMARALARI

ÖZLEMLER:Çok isterim=5, İsterim =4, Biraz İsterim=3, İstemem=2, Hiç istemem=1

GERÇEK DURUM: Tamamiyle var=5, Var=4, Biraz var=3, Çok az var=2 Hiç yok=1

A. İŞ VE İŞYERİ ÖZLEMLERİM	Özlemler	Gerçek Durum
1. Sabah işime hevesle gelmek isterim.	()	()
2. İlgi alanıma ve yeteneklerime uygun bir iş isterim	()	()
3. İş yükümün çok olmasını isterim	()	()
4. Yeniliklere açık bir işim olsun isterim	()	()
5. İşimde daha başarılı olmak, mesleğimdeki yeni gelişmeleri öğrenmek için zaman zaman eğitim almak isterim.	()	()
6. İşimin topluma yararlı olduğuna inanmak isterim	()	()
7. Yeterli iş araç ve gereçleri olsun isterim.	()	()
8. İş yerimde müzik dinleyebilmek isterim	()	()
9 İş yerimde teşvik ve ödüllendirme sisteminin olmasını isterim.	()	()
10. İşimle ilgili görüşlerimi açıkladığımda rahatsız edilmeyeceğim bir işim olsun isterim.	()	()
11. Cezalandırma yönteminin işlenmesini isterim.	()	()
12. İş yükümün aynı ücreti alan arkadaşlarımla aynı olmasını isterim.	()	()
13. Terfi etme olanağı olan bir işim olsun isterim.	()	()
14. Nöbet ve vardiya uygulamalarında iyileştirici düzenlemelerin yapılmasını isterim.	()	()
15. İş yerimde sevdiğim bir işte çalışmak isterim.	()	()
16. İşimde bölüm ve yer değiştirmelerin isteğe bağlı olmasını isterim	()	()

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

DEĞERLENDİRME NUMARALARI

ÖZLEMLER:Çok isterim=5, İsterim =4, Biraz İsterim=3, İstemem=2, Hiç istemem=1

GERÇEK DURUM: Tamamiyle var=5, Var=4, Biraz var=3, Çok az var=2 Hiç yok=1

B. ÜCRETİM

	<u>Özlemler</u>	<u>Gerçek Durum</u>
1. Ücretimin geleceğimi güvence altına almasını isterim.	()	()
2. Ücretimin zaruri ihtiyaçlarımı karşılamasını isterim.	()	()
3. Ücretimin beni zaruri ihtiyaçlar d ışıında rahatça yaşatmasını isterim.	()	()
4. Performans ve başarı durumuna göre ücretlendirilmek isterim	()	()
5. Yeterli ve adil ücret sisteminin olmasını isterim	()	()

C. YETKİ VE SORUMLULUKLARIM

1. İşimdeki yetki ve sorumlulukların dengeli olmasını isterim.	()	()
2. İşimde bana verilen yetkileri tam olarak kullanmak isterim.	()	()
3. Görevimin hangi işleri içerdiğini açık seçik bilmek isterim.	()	()
4. İşimle ve iş yerimle ilgili konulardan haberdar olmak isterim.	()	()
5. İşimin kurum içinde ve dışında bana saygınlık kazandırmasını isterim.	()	()
6. İşimle ilgili kararlarda benim de fikrimin alınmasını isterim.	()	()

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

DEĞERLENDİRME NUMARALARI

ÖZLEMLER:Çok isterim=5, İsterim =4, Biraz İsterim=3, İstemem=2, Hiç istemem=1

GERÇEK DURUM: Tamamiyle var=5, Var=4, Biraz var=3, Çok az var=2 Hiç yok=1

D. İŞ YERİ SAĞLIK HİZMETLERİ	<u>Özlemler</u>	<u>Gerçek Durum</u>
1. Temiz ve düzenli bir çalışma ortamım olsun isterim.	()	()
2. Havadar, aydınlık ve gürültüsüz bir çalışma ortamım olsun isterim.	()	()
3. Aile fertlerimin de iş yerimdeki sağlık koşullarından benim yararlandığım kadar yararlanmasını isterim.	()	()
4. Daha iyi sağlık hizmeti almak isterim.	()	()
E. İŞ YERİ BESLENME KOŞULLARI		
1. Öğle yemeklerinin daha doyurucu olmasını isterim.	()	()
2. Öğle yemeklerinin daha çeşitli olmasını isterim.	()	()
3. Yemekhanelerin daha bakımlı ve temiz olmasını isterim.	()	()
4. Tepsi, çatal-bıçak ve bardakların el değmeden temizlenmesini isterim.	()	()

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

DEĞERLENDİRME NUMARALARI

ÖZLEMLER: Çok isterim=5, İsterim =4, Biraz İsterim=3, İstemem=2, Hiç istemem=1

GERÇEK DURUM: Tamamiyle var=5, Var=4, Biraz var=3, Çok az var=2 Hiç yok=1

F. SOSYAL VE KÜLTÜREL FAALİYETLER Özlemler Gerçek Durum

- | | | |
|---|-----|-----|
| 1. Çeşitli kültürel faaliyetler düzenlenmesini isterim. | () | () |
| 2. Sinema ve tiyatroya gitme olanaklarının sağlanmasını isterim. | () | () |
| 3. Çeşitli konserler düzenlenmesini isterim | () | () |
| 4. Yemekli toplantıların yapılmasını isterim. | () | () |
| 5. Sportif faaliyetlerin yapılabileceği uygun tesislerin düzenlenmesini isterim. | () | () |
| 6. Sosyal ve kültürel etkinlikler komitesinde faal olarak görev almak isterim. | () | () |
| 7. Yapılacak tüm faaliyetlere (izleyici olarak) katılmak isterim. | () | () |
| 8. Çalışanların çocuklarına yönelik faaliyetler düzenlenmesini isterim. | () | () |
| 9. Bilgi, beceri, ruh ve beden sağlığını geliştirecek etkinliklerin düzenlenmesini isterim. | () | () |
| 10. Cazip sosyal olanakların (kamp, lokal, konut, ulaşım vb.) sağlanmasını isterim. | () | () |

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

DEĞERLENDİRME NUMARALARI

ÖZLEMLER: Çok isterim=5, İsterim =4, Biraz İsterim=3, İstemem=2, Hiç istemem=1

GERÇEK DURUM: Tamamiyle var=5, Var=4, Biraz var=3, Çok az var=2 Hiç yok=1

G. AMİRLERİM (Bu bölümdeki soruları İlk amirinizi düşünerek cevaplayınız)

	<u>Özlemler</u>	<u>Gerçek Durum</u>
1. Amirimin işle ilgili sorunlarıma eğilmesini isterim.	()	()
2. Amirimin gerektiğinde özel sorunlarıma da eğilmesini ve bana yardımcı olmasını isterim.	()	()
3. Amirimin bana güvenmesini isterim.	()	()
4. İyi iş yaptığım zaman amirim tarafından başarımın takdir edilmesini isterim	()	()
5. Gerektiğinde bana yol gösterebilecek yetenekli ve bilgili bir amirim olsun isterim.	()	()
6. Bana karşı anlayışlı olan bir amirim olsun isterim.	()	()
7. Fikirlerime görüşlerime değer veren bir amirim olsun isterim.	()	()
8. İşim olduğunda rahatlıkla izin isteyebileceğim bir amirim olsun isterim.	()	()
9. Gerektiğinde amirimin beni üçüncü şahıslara karşı korumasını isterim.	()	()

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

DEĞERLENDİRME NUMARALARI

ÖZLEMLER: Çok isterim=5, İsterim =4, Biraz İsterim=3, İstemem=2, Hiç istemem=1

GERÇEK DURUM: Tamamiyle var=5, Var=4, Biraz var=3, Çok az var=2 Hiç yok=1

H. BANA BAĞLI OLAN PERSONEL

(Emrinizde personel çalıştırmıyorsanız bir sonraki bölüme geçiniz)

	<u>Özlemler</u>	<u>Gerçek Durum</u>
1. Personelimin işle ilgili sorunlarla benim kadar ilgilenmesini isterim.	()	()
2. Personelimin özel sorunlarına da eğilmek isterim.	()	()
3. Personelimin bana güvenmesini isterim.	()	()
4. Personelimin verdiğim işi zamanında yapmasını isterim.	()	()
5. İyi bir iş yaptıkları zaman onların başarılarını takdir etmek isterim.	()	()
6. Personelimin kalifiye olmasını isterim.	()	()
7. Personelimin işlerde söz sahibi olmasını isterim.	()	()
8. Personelime iş ile ilgili konularda yol gösterici olmak isterim.	()	()

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

BÖLÜM III

SORU : İş yaşamına yeni başlıyor olsaydınız yine bu kuruluşu seçer miydiniz? (**Sadece bir seçeneği (x) koyarak işaretleyiniz**)

- () a. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kuruluşta çalışmaktan mutluluk duyacağımı rahatlıkla söyleyebilirim.
- () b. Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünüyorum.
- () c. Bu kuruluş veya bir başkası benim için farketmez.
- () d. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kuruluşta çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum.
- () e. Böyle bir şey düşünmem olanaksız. Başka bir kuruluşta iş bulabileceğimi bilsem, burada bir saniye durmazdım.
- () f. SHÇEK’de çalışmaktan mutluyum, ancak bulunduğum bölümü değiştirebilirim daha başarılı olacağıma inanıyorum.

BÖLÜM IV

1. Kuruluşa katkınız ve çalışmalarınız bakımından başarı düzeyinizi nasıl değerlendirirsiniz? (**Sadece bir seçeneği (x) koyarak işaretleyiniz.**)

- () Çok yüksek
- () Yüksek
- () Orta
- () Düşük
- () Çok düşük

Birinci soruya orta, düşük, çok düşük cevaplarından birini verdiyseniz ikinci soruyu cevaplandırınız.

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

2. Başarınızın orta, düşük, çok düşük olmasının nedenleri nelerdir? Size göre önemli 5 tanesini seçiniz ve en önemlisine 1 vererek 1, 2, 3 şeklinde numaralayınız.

- Çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan sürtüşme ve sorunlar.
- Bilgi yetersizliğim.
- Eğitim yetersizliğim.
- Kültür düzeyi farklılıkları
- Ekonomik tatminsizlik.
- Fazla bürokrasi.
- Maddi ve manevi özendiricilerden yoksun genel bir çalışma ortamı.
- İşe teşvik ve ödüllendirme sisteminin yokluğu.
- Mevcut mevzuat hükümleri.
- Siyasal karışma ve baskı.
- Güven vermeyen ortamda çalışma
- Benim ile aynı görevi yapanların performans düşüklüğü.
- Amirlerimin yardımcı ve anlayışlı olmamaları.
- Çalışan sayısının azlığı.
- Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti.

Diğer nedenler (yazınız)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

BÖLÜM V

A. İŞE ÖZENDİRME

1. Kuruluşunuzda aşağıda sıralanan çalışanları özendirici uygulamalardan hangileri etken olarak yapılmaktadır? (Çalışanlar kapsamına müdürlerin de dahil olduğu yöneticileri katmayınız.)

- a. Yeterli ve adil ücret sistemi vardır.
- b. İşinde başarılı olanlar maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirilir.
- c. Terfi sistemi, kıdem, öğrenim durumu, çalışkanlık ve yetenek gibi objektif kriterlere dayanır.
- d. Yönetim, örgütle ve çalışanlarla ilgili bilinmesinde yarar olan tüm haberleri ve bilgileri düzenli bir şekilde duyurur.
- e. Çalışanlar üstleriyle, yaptıkları görev ve kişisel sorunları konusunda kolaylıkla görüşebilirler.
- f. Kararlar, çalışanların da katıldığı toplantıların ortak görüşü olarak ortaya çıkar.
- g. Çalışanlar, hukuki açıdan yeterli iş güvenliğine sahiptirler.
- h. Çalışanlar, eğitim olanaklarından (hizmet içi eğitim, yurt dışı eğitim programları gibi) eşit koşullarda yararlanırlar.
- i. İzinle ilgili konularda mümkün olan kolaylık gösterilir ve kişiler arası ayırım yapılmaz.
- j. Yönetici kadrosunda olmayan çalışanlara da lojman, dinlenme tesislerinden yararlanma gibi sosyal olanaklar sağlanır.

2. Kuruluşunuzda personelin daha iyi ve istekli çalışması için özendirilmesi :

- a. Yasalar ve olanaklar ölçüsünde devamlı özendirilir.
- b. Kurumumuzun herhangi bir özendirme sistemi yoktur.
- c. Yönetici kendi olanakları dahilinde zaman zaman personelini özendirir.

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

3. Kuruluşunuzda personelin bireysel istek ve gereksinimlerinin karşılanamsı derecesi :

- a. Makul sınırlar içinde karşılanmaktadır.
- b. Çok azı karşılanabilmektedir.
- c. Hiç karşılanamamaktadır.

4.Yukarıda sıralanan çalışanları özendirici imkan ve etkinliklerin tümünün kurumunuz yönetimince sağlanamaması doğaldır. Sizce (işe özendirme) başlığı altında sıralanan özendirici uygulamaların kapsamlı ve etken olarak **yapılamamasının** nedenleri nelerdir? Lütfen önem sırasına göre numaralandırınız. En önemlisine 1 vererek 1, 2, 3.... şeklinde numaralayınız.

- Bu konuların bilinmemesi, öneminin anlaşılması.
- Maddi olanakların kısıtlı olması.
- Bu uygulamaları yapabilecek uzman kadronun kurumda bulunmaması.
- Yönetim anlayışı olarak insangücünün güdülenmesine ve özendirilmesine önem verilmemesi.
- Teknik sorunların insangücü sonuçlarına göre öncelikli olması.
- Diğer (Lütfen açıklayınız) :

.....

.....

.....

Lütfen arkadaki sayfaya geçiniz

B. ÖNLEMLER, ÖNERİLER

Kuruluşunuzda verimlilik artırıcı tekniklerin en önemlilerinden olan özendirmeden gerektiğince yararlanabilmesi için alınmasını zorunlu gördüğünüz önlemleri **öncelik sırasına** göre belirtiniz. En önemlisine 1 vererek 1, 2, 3,..... şeklinde numaralayınız.

- () Eğitim sistemimizin aksayan yönlerinin düzeltilmesi.
- () Bu teknikleri bilen, işletmecilik ve yöneticilik fonksiyonlarını uygulayabilecek yetenekteki kişilerin yönetici kadrolarına getirilmesinin sağlanması.
- () İşe almada ve yerleştirmede kişisel yeteneklerin göz önüne alınması ve hizmetiçi eğitime ağırlık verilmesi.
- () Kuruluşlarda objektif bir başarı değerlendirme sisteminin yerleştirilmesi.
- () Çalışanların, maddi ve manevi özendiriciler yoluyla, verimli çalışmaya güdülendirilmesi.
- () Kurum içindeki araştırma çalışmalarına ağırlık verilmesi.
- () Güdüleme ve özendirme tekniğinin kamu kuruluşlarında uygulanmasını zorlaştıran mevzuat hükümlerinin değiştirilmesi.
- () Bu tekniklerin uygulanabilmesi için gerekli olan kurum dışı malî desteğin sağlanması
- () Diğer (Lütfen Açıklayınız) :

.....

.....

.....

Lütfen cevaplandırılmamış soru bırakmayınız, soruları tekrar gözden geçiriniz.

Tekrar teşekkür ederiz.

EK:II**ARAŞTIRMANIN YAPILACAĞI KURULUŞLAR**

Ankara İl Sosyal Hizmetler Müdürlüğü

Keçiören Atatürk Çocuk Yuvası

Sincan Çocuk Yuvası

Etimesgut Fatma Üçer Yetiştirme Yurdu

Yenimahalle 50.Yıl Yetiştirme Yurdu

Gazi Kız Yetiştirme Yurdu

Seyranbağları Huzurevi

Ümitköy Huzurevi

Ayaş Zihinsel Özürlüler Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi

Saray Bakım ve Rehabilitasyon Merkezi

Keçiören Kreş ve Gündüz Bakımevi

Bahçelievler Kreş ve Gündüz Bakımevi

Seyranbağları Kreş ve Gündüz Bakımevi

KAYNAKLAR

- Adalı, Sacid. **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**. Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı no.21, İstanbul : Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986 .
- Aktaş, Aliye Mavili. "Sosyal Hizmetler İl Müdürlüklerinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi". Doktora Tezi, H.Ü. Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu, 1990 .
- Alıç, Mehmet . "Eğitim Ö rgütlerinde Personelin Güdülenmesi". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 3, no.1 (Ocak 1990):9-20 .
- Arık, Canan ve d. **Verimlilik Artırma Tekniklerinin Yaygın ve Etken Kullanımını Engelleyen Faktörler**. MPM Yayın no.371, Ankara:MPM, 1988 .
- Aşan, Öznur. "Çalışma Ortamının Güdüleme Üzerindeki Etkisi." Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. İşletme Fakültesi, 1992 .
- Aytek, Bintuğ. **İşletme Yönetimi**. Ankara :1986.
- Balcı, Esergül. "Eğitim Yönetiminde Güdülenmenin Doğası ve İnsan Gereksinimleri." **H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**. no.5 (1990):271-279 .
- _____. "Eğitim yönetiminde Öğretmen Motivasyonu." **Eğitim Bilimleri Ulusal Kongresi Bildiriler III : Eğitim Yönetimi ve Planlaması ve Halk Eğitimi**. Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1990:209-222 .
- Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi : Rollerini Yeterlilikleri Seçilmesi Yetiştirilmesi**. 3.b., Personel Eğitim Merkezi yayın no.19 Ankara : Personel Eğitim Merkezi, 1995.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi yayın no.139, Ankara : A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985.
- Baykal, Besim. **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. I.Ü. İktisat Fakültesi yayın no.428, İstanbul:İstanbul Üniversitesi, 1978 .

Can, Halil. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. 2.b., Ankara : Siyasal Kitapevi, 1995.

Çabuk, Sacit ve d. "Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun Örgütsel Yapısı İçinde Korunmaya Muhtaç Çocuklara Götürülen Hizmetler ve Bu Alanda Çalışan Sosyal Çalışmacıların Karşılaştıkları Sorunlar." Lisans Tezi, H.Ü. Sosyal Hizmetler Yüksekokulu, 1985.

Çakıroğlu, Ali. "Öğretmenlerin Güdülenmeleri." Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1992.

Çelik, Vehbi. "Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi." Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1987.

Dicle Ülkü ve Atilla Dicle. "İsteklendirme (Motivasyon)." **Erzurum İşletme Fakültesi Dergisi**. 1, no.1 (Ocak 1973) .

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. Genişletilmiş 4.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

_____. **Yönetim ve Organizasyon**. 3.b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 3.b., İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.

Güneş, Abdurrahman. "Türkiye'deki Yetiştirme Yurtlarında Yönetim Süreçlerini İşleyişi." Yüksek Lisans Tezi, Ankara:A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1991.

Işıkhan, Vedat. "Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu." Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. Sosyal Hizmetler Yüksek Okulu, 1993

_____. "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü : İş Doyumu." **Verimlilik Dergisi**. (1996/1):117-130.

- _____. çev. "Determinants of job Satisfaction and Burnout Of Community Social Service Workers." (Martin, U.M. 1988) abstract in **Social Work Research and Abstracts**, (1997) .
- _____. "Sosyal Hizmet Uzmanlarının Yapısal Durumları ve İş Doyumları." **4. Ulusal Sosyal Hizmetler Konferansı : 2000'li Yıllara Doğru Sosyal Devletin Gerçekleştirilmesinde Sosyal Hizmetlerin Yeri ve Önemi Bildiriler**, der. Kasım Karataş, 379-387. Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Genel Merkezi yayın no.3, Ankara : Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği Merkezi, 1997.
- İncir, Gülten. "Güdüleyici Çalışma Ortamı ve Verimlilik." **I. Ulusal Ergonomi Kongresi**. MPM yayın no.372 Ankara : MPM, 1988 : 54-64.
- _____. "Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu." **II. Ulusal Ergonomi Kongresi**. Ankara : 1989:49-59 .
- _____. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**. MPM yayın no. 401, Ankara:MPM, 1990.
- _____. "Çalışanlar Kuruluşlarını Seviyorlar mı?" **Anahtar**. no.13 (Ocak 1990) : 4.
- _____. "Çalışanlar Kuruluşlarından Neler Bekliyor?" **Anahtar**. (Şubat 1990) :5.
- _____. "Yöneticilerin Motivasyon Olgusuna Yaklaşımları : Dokuma İşkolu Örneği." **IV. Ergonomi Kongresi**. İzmir : 1993:158-170 .
- _____. çev. "Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri." **Verimlilik Dergisi**. (1993/3) : 59-81.
- _____. "Bir Motivasyon Tekniği : Performans Geliştirme." **Anahtar**. no.101 (Mayıs 1997) : 4.

Keenan, Kate. **Motivasyon; Yöneticinin Kılavuzu**. Çev. Ergin Koparan. İstanbul : Remzi Kitabevi A.Ş., 1996 .

____. **Yöneltilme: Yöneticinin Kılavuzu**. Çev. Ergin Koparan, İstanbul : Remzi Kitabevi A.Ş. 1996 .

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi : Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Geliştirilmiş 5. b., Ankara : Set Ofset Matbaacılık Ltd.Şti., 1993

Kaynak, Tuğray. "Üretimde Sıfır Hata : Motivasyon Programı Uygulaması." **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. 10, no.1 (Nisan 1981) : 39-58 .

Koşar, Nesrin G. **Sosyal Hizmetlerde Yaşlı Refahı Alanı**. Ankara : Şafak Matbaacılık LTD.Şti., 1996 .

Köse, Sevinç. "Çalışma Barışı ve Çalışma Yaşamımızdaki Çelişkiler." **Yönetim ve Ekonomi**. no.2 (1995) : 175-181.

Milli Prodüktivite Merkezi, "İş Doyumu Çalışma Hayatının Yönünü Belirliyor." **Verimlilik Bülteni**. no.65 (temmuz 1996) : 5.

Özkazanç, Oğuz. "Barutsan'da Motivasyon Çalışmaları." **V. Ergonomi Kongresi : Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi**. MPM yayın no.570, İstanbul : MPM. İstanbul Teknik Üniversitesi, 1995: 694-695.

Pehlivan, İnyet. **Yönetimde Stres Kaynakları**, PEGEM yayın no.16, Ankara : PEGEM, 1995.

Şencan, Hüner. **İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı : Tez-Araştırma-Rapor-İş Mektubu-Dilekçe-Tutanak**. İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın no:264, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1995 .

Şuvağ, Yusuf. "Üniversite Mezunu Çalışanların İş Doyumu ve Moral Araştırması : TCDD Örneği." Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1996 .

Topçu, Zehra Nur. "Türk Eğitiminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdöleme Sorunları." Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Faköltesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, 1995 .

Turan, Güngör. "Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi." **I.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildiriler II.** Ankara : Kara Harp Okulu Sistem Yönetimi Bilimleri Bölümü, 1995.

Ünal, Sebahattin. "Yönetmel Yargıçların İş Doyumu." Yüksek Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı , 1996.

Varol, Muharrem. **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş : Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine,** A.Ü. İletişim Faköltesi, 1993 .

Yançatarol, Süleyman. "Sosyal Hizmet Kurumlarında Hizmetiçi Eğitim Gereksinimi." Yüksek Lisans Tezi, Ankara : TODAİE Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı, 1982 .

Yüksel, Öznür. **Personel Organizasyonu : İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından.** Ankara : G.Ü. İ.İ.E.F. İşletme Bölümü, 1990 .

