



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 8 Sayı: 39 Volume: 8 Issue: 39

Ağustos 2015 August 2015

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

KAMU ÇALIŞANLARININ MOTİVASYONUNDA KULLANILAN ARAÇLAR

The Tools That Are Used In The Motivation of Public Employees

Hüseyin SEVİNÇ*

Öz

Motivasyon organizasyon içerisinde yer alan bireyin davranışlarını yönlendiren ve belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan önemli bir olgudur. Örgütleri başarıya ulaştıracak en önemli kaynak insan faktörüdür. Yaşadığımız dünyada kaynakların sınırlı olduğu düşünüldüğü takdirde en zengin kaynağın insan gücü olduğu açıkça görülür. Organizasyonların başarıya ulaşmasını sağlayan en önemli etken olan insan gücünü yönlendirmenin en önemli yollarından biri onları motive etmektir.

Bu çalışmanın amacı kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçları incelemektir. İlk olarak motivasyonun bireysel ve örgütsel açıdan tanımlaması yapılacaktır. Motivasyon kavramı teorik olarak incelendikten sonra, kamu hizmetinin temel ilkeleri açıklanıp, kamu sektörü ile özel sektör arasındaki farklılıklar motivasyon çerçevesinde ele alınacaktır. Kamu yönetimi ve özel yönetim arasındaki farklılıklar ele alındıktan sonra, kamu kurumlarında kullanılan motivasyon araçları; ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlar çerçevesinde ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Kapsam Teorileri, Süreç Teorileri, Kamu Yönetimi, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı.

Abstract

Motivation is an important concept that directs the behavior of individuals within the organization and motivation also enables individuals to move towards a specific goal. The most important resource is the human factor that will ensure the success of organisations. It thought that limited resources in the world we live in, and it can be clearly seen that manpower is the richest source in this world. One of the most important factor that enables the success of the organization is motivating employees.

The aim of this study is to examine the tools used in the motivation of public employees. Firstly, individual and organizational definition of motivation will be made. After examination of motivation concept theoretically, basic principles of public services will be explained and the differences between the public sector and the private sector will be discussed in the framework of motivation. After discussing the differences between public administration and private management, motivation tools used in public institutions will be discussed in the framework of economic motivation tools, with psycho-social tools, organizational and managerial tools

Keywords: Motivation, Content Theories of Motivation, Process Theories of Motivation, Public Administration, Public Administration Basic Law Draft.

GİRİŞ

Motivasyon hayatın her alanında karşımıza çıkan ve önemliliği tartışılmaz bir konudur. Çalışma hayatını etkileyen en önemli faktörlerden biri de motivasyondur. Motivasyon insanın içinde olan ve insanın olumsuz yada olumlu bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür (Bentley , 2006:180). Çalışma hayatı içerisinde en önemli değer insan değeridir. Bir çalışma sonucunda başarıya ulaşmak insan değerini verimli ve etkili kullanmaya bağlıdır. İnsanın verimli çalıştırmak ise onu en iyi şekilde motive etmekle mümkün olmaktadır.

Motivasyon kavramı Yönetim Bilimi alanı içerisinde personel yönetimini ilgilendiren önemli konulardan biridir. Bu kavram personelin kurumun kuruluş amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi ile ilgilidir ve bunu süreç olarak ele alacak olursak motivasyon, personelin çalışma potansiyelinin belirlenmiş hedeflere yöneltilmesi amacıyla kişisel ve yönetsel ihtiyaçların karşılanmasıdır.

Küreselleşen dünyada, Yönetim Bilimi sürekli değişmekte ve çağın gereklerine kendi uyarlamaktadır. Günümüz teknoloji ve bilgi çağında kendini yenilemeyen yönetim biçimleri işlevsel olarak atıl duruma gelmekte ve bu yönetim biçimini benimseyen kurumlarda yönetsel ve işlevsel sorunlar oluşmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde, Kamu sektörü yönetim açısından giderek özel sektöre benzemeye çalışmakta ve çalışanlar için yeni yönetim anlayışı benimsenmektedir. Kamu kurumları günümüzde kurum hedefleri doğrultusunda insan enerjisini örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmeyi bilmelidir. Yöneticiler, kurum içerisinde çalışanlarının tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, arzularını işletme içinde ve dışında dikkate almak zorundadırlar.

* Öğr. Gör. Bitlis Eren Üniversitesi Ahlat MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yerel Yönetimler Programı.

Çağdaş toplumların karşılaştığı en önemli sorunlar kamusal hizmetlerin üretimi ve sunulmasıdır. Sorunlar teknolojinin gelişmesi ile birlikte artmaya başlamıştır. Kırsal alandan kente göçlerin oluşması ve kentlerdeki hızlı nüfus artışı, kamusal hizmetlerin sunumunda yetkisizlik ve adaletsizlikler oluşturmuştur. Kamu kurumlarının sayısı ve niteliği artmasına rağmen hizmet sunumundaki sorunlar çözülememiştir. Çözülememe nedeni kamusal alanın modernleşmesinin teknik bir sonucu sivil bir yurttaşla kamu kurumlarının ilişkisinin artması ve taleplerinin farklılaşmasıdır (Sennett, 1996:35).

Kaliteli hizmetlerin oluşmasında temel ilke kamunun iyi yönetilmesidir. Kurumun amacı başarıya ulaşmak olduğuna göre, çalışanlarının işe alınması, eğitimi, motivasyonu gibi konular büyük önem taşımaktadır. Kamu yönetimi açısından özellikle sürecin yavaş işlemesi, bürokrasi ve sıkı denetim ile kuralların yoğunluğu çalışanlar ve yönetenler açısından sınırlı bir çerçevede hareket etme zorunluluğu getirmektedir. Bu nedenle Kamu yönetiminde çalışanları motive etmek amacıyla kullanılacak araçlar özel işletmelerdeki gibi sınırsız ve çeşitli değildir. Kamu kurumlarında çalışanları motive etmek sadece belli kurallar içerisinde ve belirli araçlar kullanılarak yapılabilecek süreci ifade etmektedir.

Kamu kurumlarında motivasyon sürecinin önemi, kurumun elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, bu personelin çalışma isteği harekete geçirilmedikçe kuruluşa yeterli ya da gerekli faydayı sağlamayı beklemek yanlış olacaktır. Bunun nedeni ise kurumun sahip olduğu tüm maddi varlıkların ve donanımların, ancak kurum personeli aracılığıyla kurumun kuruluş amaçlarına hizmet etmesidir. Buradan yola çıkarak, personelin motive edilmesi kurumun yararına olan, dolayısıyla kurum tarafından yerine getirilmesi gereken önemli bir yönetim görevi olduğu sonucuna varabiliriz. Bu sayede yönetim, personeli motive ettiği ölçüde kurumun kuruluş amaçlarına daha kolay ulaşabilir olacaktır

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramının dilimizdeki karşılığını tam olarak bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2010:498).

Motivasyon, bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak tanımlanabilir (Keser, 2006:3). Motivasyon kavramı örgüt açısından ele alındığında; motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir.

Kişinin motivasyonu ile verim ve başarı arasında olumlu bir ilişki vardır. Motivasyonu yüksek olan kişi, kapasitesi ve performansı yüksek olarak verimli her zaman verimli ve başarılıdır. Bu nedenle motivasyon kişinin verimi ve başarısı üzerinde doğrudan etkilidir (Aytürk, 2010:109).

Diğer bir ifadeyle motivasyon, bireyin yaptığı işte başarılı olmasını sağlayan ve performansını arttıran güç motivasyondur. Motivasyon bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için belli durumlarda davranışlarını yönlendirmekte önemli bir rol oynamaktadır ve insanın gizli gücü olarak adlandırmak mümkündür. Motivasyonun yönetim açısından zor olan kısmı ise insanı belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmenin çok zor olmasıdır.

Örgüt açısından motivasyon yönlendirici bir güçtür ve motivasyondaki ana amaç, çalışanın istekli ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Yönetenlerin başarısı da çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda motive edip gerekli verimi alıp alamadıkları ile ilgilidir. İnsanlar bir tarafıyla duygusal varlıklar oldukları için yönetici açısından çalışanı motive etmekten öte motivasyonu korumak oldukça güçtür çünkü kişiler birbirinden farklıdır ve insanlar genelde hisleriyle hareket ederler. Bu nedenle kurumlarda sürekli olarak çalışanı mutlu kılan ve tatmin eden doyum noktalarını aramak ve çalışanları bu noktalara ulaştırmak açısından yöneticilere büyük iş düşmektedir.

Motivasyon sürekli bir amaca ve ödüle yöneliktir ve amacı olmayan bir unsur için bireyin motive olması söz konusu değildir. Çalışma ortamında sarfedilen güç, ihtiyaçlarımızı karşılamak, statümüzü değiştirmek gibi nedenler içindir. İnsanların yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri kazanç ne kadar değerliyse insanlar o kadar iyi çalışırlar. Bireyin maddi ihtiyaçlarının yanında psiko-sosyal ihtiyaçları da vardır ve birey her ne kadar maddi tatmine ulaşmış olsa bile manevi tatminsizlik olgusu insanı rahatsız eder ve birey ekonomik tatmin unsurlarının yanında maddi olmayan unsurların birarada kullanılması gerekmektedir.

Motivasyon kesintisiz bir süreçtir ve süreklilik arz eder. Kurumlar gibi bireyler de zaman içerisinde değişir ve bu durumda motivasyon kaynaklarının da değişmesi gerekir. Motivasyonun süreklilik ve değişim arz eden bir olgu olması, farklı dönemlerde farklı motivasyon problemlerinin ortaya çıkmasına neden olur. Bu anlamda yapılan teoriler yöneticilere çalışan motivasyonunun sağlanması ya da yükseltilmesi açısından önemli bilimsel temel oluşturmaktadır.

2. MOTİVASYON KURAMLARI

İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Ücret ve ikramiyeler gibi ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülebilirse de yeterli bir koşul olduğu

iddia edilemez. Bu nedenle, insanı çalışmaya motive etmenin yolları araştırılmış ve ortaya ilginç sonuçlar çıkmıştır (Eren, 2010:501-502).

Motivasyon kuramları temel olarak iki grupta incelenebilir. Birincisi kişiyi harekete geçiren ve yönlendiren veya davranışlarını yavaşlatan ve durduran, bireysel faktörleri inceleyen kapsam kuramları, ikincisi ise, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini veya yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır (Karatepe, 2005:8).

2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri ihtiyaçlar üzerine vurgu yaparak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışır. Bu teorilerde motivasyonun başlaması için gerekli olan unsur ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriğidir. Kapsam teorileri, insanın içinden gelen ve onu davranışa sevkeden unsurlara önem verir ve bu unsurları anlamaya çalışır.

Bu kuramlar, eğer yönetici kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri belirleyebiliyorsa bu faktörlere yönelerek çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yönlendirebilir hipotezi üzerine kuruludur (Keser, 2006:12).

2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, motivasyon kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizininin bulunduğuna ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır (Eren, 2010:504). Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak motivasyon kavramını açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un teorisi iki temel varsayıma dayanır (Şimşek vd. 2011:185):

1-) İnsan İhtiyaçları bir nedene dayanır.

2-) Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır.

Maslow'a göre bireyin tatmin etmek istediği beş ihtiyaç, temel ihtiyaçlardan karmaşık ihtiyaçlara doğru şu şekilde açıklanabilir:

1-) Fizyolojik İhtiyaçlar: açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku gibi biyolojik nitelikteki ve sonradan öğrenilmeyen türdeki ihtiyaçlar olarak sıralanabilir. Fizyolojik ihtiyaçlar, giderildikleri zaman ortadan kalkarlar ve giderilen bir ihtiyaç davranışı motive edemez. Fizyolojik ihtiyacı gideremeyen insan başka bir şey düşünemeyecektir.

2-) Güvenlik İhtiyacı: temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra hem çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını hem de geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Bu ihtiyaçlar tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir (Eren, 2010:504). Güvenlik ihtiyaçları genel olarak; fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma gibi ihtiyaçlardır.

Örneğin, bir kimse düzgün bir gelir seviyesini devamlı kılması ve ihtiyarlanıp kazanç sağlayamadığı günlerde kendisini koruması için bir örgüte katılmak isteyecektir. İşe ve amire güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korkular insanoğluna yarınını güven ve garantiye alma arzusu verir. Bu kuşku ve güvensizlikler, insanoğluna bedeni güvenliğini sağlama ile birlikte ekonomik ve sosyal güvenliğini de sağlamayı zorunlu kılar. Böylece kişi emekli olmadan da, çalışamayacak kadar sakatlandığı yada aniden öldüğü zaman geçimini sağlamak zorunda olduğu ailesinin fizyolojik ihtiyaçlarını garanti altına almış olur. Bu amaçla toplumdaki çeşitli sigorta kuruluşları ve sendikalar güvenlik ihtiyaçlarının tatmini için meydana getirilmişlerdir (Eren, 2010:505).

Güvenlik ihtiyaçları süreklilik arz etmezler, fizyolojik ihtiyaçlar ise süreklilik arz eden ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyaçları tatmin edilince sona ererler ve yeniden ihtiyaç haline gelmezler.

3-) Sosyal İhtiyaçlar: Ait olma, birlikte olma, kabul görme, sevgi gibi ihtiyaçlardır (Şimşek vd, 2011:186). Bu ihtiyaçlar insan ilişkilerinin sosyal boyutunu yansıtır. Maslow'a göre bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Bu kategoride toplumsal ihtiyaçlar ön planda durur.

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderilmiş birey artık sosyal yönü ağır basan ihtiyaç türlerine yönelir. Birey belli bir sosyal çevrede bulunma ve bu sosyal çevreye ait olma duygusunu yaşamak ister.

Yönetim politikaları bu ihtiyaçları çoğu zaman görmezler, bu yüzden işgörenler kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara dahil olarak bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bu nedenle yöneticilerin işgörenler için sosyal çabada bulunması gerekmektedir. Bu nedenle spor faaliyetleri, sinema ve tiyatro faaliyetler, kurmak ve geliştirmek ile birlikte bazen bunlara bizzat katılmak gerekmektedir. Böylece iş ortamında bir birlik ve beraberlik havası oluşacaktır (Eren, 2010:505-506).

4-) Saygınlık İhtiyacı: Sosyal ihtiyaçların bir üst seviyesinde bulunan bu ihtiyaç; kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini ve kendine

güvenilmesini içerir. Bu aşamada birey, örgütte başkalarını sevgi ve saygısını, beğeni ve takdirini kazanmak, saygın bir insan olarak kabul görmek ister (Aytürk,2010:111).

Bu aşamada kişi gerek ait olduğu grup gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini ister. Bu sayede kişi de kendine güven duygusu oluşur ve kişinin işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirerek, tatmin kaynağı haline gelir.

Saygınlık ihtiyacı sosyal ihtiyaçlardan doğan bir ihtiyaçtır. İnsan aidiyet duygusunu sağladıktan sonra yani bir çevreye ait olma ihtiyacını giderdikten sonra bu defa o çevreden kendine saygı duyulmasını bekler.

5-) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın tatmin edilmesi sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır ve kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; beceri ve yeteneklerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunun ifade eder (Eren, 2010:506). Yüksek düzeyde tatmin sağlama yetisine sahip olan bu ihtiyaç, bireyden bireye farklılıklar göstermekle birlikte kültürel çevreden öğrenilmektedir (Güven, t.y.:13).

Maslow'a göre son noktaya gelen insan, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne kavuşur ve bireyin gerçek kişiliği ve yapısı ortaya çıkar. Bu aşamadaki birey ideal insan modelidir. Bu aşamadaki birey tam tatmine ne için yaratılmışsa ona ulaşacaktır. Başka bir ifade ile birey bu aşamada tam tatmine ulaşabilmek için potansiyel varlığını ve çabasını ortaya koyacaktır.

Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını gidermiş olan birey, bu aşamada kendi var olan ve bekleyen istekleri yerine getirebilme imkanına sahip olacaktır. Bu ihtiyacın kendini hissettirmesi bireyin ancak sosyal yaşamda yerini bulması ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılamasına bağlı olduğundan, kendini gerçekleştirme ihtiyacı her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç değildir.

Maslow'a göre bir insanın alt basamaktaki bir ihtiyacı giderildikten sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı ortaya çıkar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyacı gideremeyen bireyin diğer basamaktaki ihtiyacı tatmin etmesi imkansızdır. Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür (Güney, 2011:322).

2.1.2. Çift Faktör Teorisi (Frederic Herzberg)

Motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen bu teori, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna dayanır (Şimşek vd.,2011: 187). Herzberg, motivasyon faktörlerini koruyucu (hijyen) ve güdeleyici (motive edici) faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu nedenle geliştirilen teoriye çift faktör teorisi denilmektedir(Eren, 2010:513). Herzberg araştırma sonuçlarında elde ettiği verileri değerlendirerek, bazı iş koşullarının eksikliği durumunda çalışanların tam olarak motive olamadığını ileri sürmüştür.

Bu teoriye göre, iş yerinde çalışanın kötümser olmasına, tatminsizliğine ve işten ayrılmasına yol açan hijyenik faktörler ile çalışanı mutlu kılan ve iş yerine bağlayan, doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü iş yerinde belli unsurların varlığı doyuma katkıda bulunmakta ama bunların yokluğu pasif bir durum oluşturup doyumsuzluğa neden olmamaktadır. Diğer taraftan belli unsurların yokluğu ise çalışanı kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Fakat bunların varlığı da çalışanı güdülememekte yani çalışanın sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşmamaktadır(Eren, 2010:513).

Motivasyon üzerinde herhangi bir etkisi olmayan hijyenik faktörler; maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, yan ödemeler, yönetim uygulamaları, işletme politikalarıdır (Şimşek vd., 2011:188). Bu unsurlar kişiyi motive etmese de motive olabilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar.

Doyum veren motive edici faktörler ise; işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici işte çalışma, sorumluluk ve görevi yerine getirme sonucu elde edilecek ödüller olarak sıralanabilir (Şimşek vd., 2011:188). Bu unsurların varlıkları kişiyi iş yerine daha çok bağlayan, kişiye başarı hissi veren faktörler oldukları için insanı motive ederler. Bu unsurların eksik olması kişinin motive olamaması sonucunu doğurur.

Herzberg'e göre kişiyi işyerine bağlayan motive edici faktörler ile kişiyi kötümserliğe iten hijyenik faktörler birbirinden iyi derecede ayrılmalıdır. Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla pasif ortam oluşturduğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları moralsizlik oluşturmaktadır.

Örneğin, şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından biridir. Bunun yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motive edilmeyi ortadan kaldıracaktır (Eren, 2010:514).

Herzberg'e göre bireyin işi ile ilgili olarak hem doyumunun hem de doyumsuzluğunun aynı anda olabilme ihtimali vardır. Geleneksel yaklaşıma göre tatminsizlik ve tatmin zıt kavramlar iken, Herzberg bu

kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıttı olmadığını görüşünü benimser (Keser, 2006:23-24).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımını karşılaştıracak olursak bu iki yaklaşımın temelde birbirine yakın olduğunu görürüz. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik ihtiyaçları ile uyumludur. Diğer taraftan Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır (Eren, 2010:515).

Herzberg'in çift faktör ayrımı bazı eleştirilere de maruz kalmaktadır. Bazı araştırmacılar böyle bir ayrıştırma olmayacağını söylerken, farklı şekilde yapılacak araştırmaların çift faktör sonucunu vermeyeceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Çift Faktör teorisi sadece muhasebeciler üzerinde uygulandığına göre böyle kısıtlı bir kesimden yola çıkarak genelleme yapmak sağlıklı olacaktır.

Herzberg'in modeli motivasyonu bir bütün olarak açıklamak yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaçlar üst basamaklara erişemediği için hijyenik faktörler aynı zamanda motive edici rol oynayabilmektedir. Bu nedenle Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelenmek daha yerinde olur. Kısaca Herzberg modeli her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren, 2010:516).

2.1.3. Başarı Güdüsü Teorisi (McClelland)

Çalışanların motive edilmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan bir kuramdır. İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır (Şimşek vd., 2011:191). Bu güdüler: Başarı güdüsü, Erk Güdüsü, Bağlanma Güdüsüdür

Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir. Bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde adı geçen üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörlerden oluşmaktadır.

McClelland'a göre bireylerin kendi mesleklerinde en iyi olma, mükemmeli arama tutkusunun altında başarı ihtiyacı saklıdır. Bir kurumun başarısı yada başarısızlığı üzerinde motivasyonun önemli bir rolü vardır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar daha gerçekçi ve kararlı olup, kendilerine ulaşılması zor amaçlar seçip bunlara ulaşmak için gerekli olan bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler (Keser, 2006:31). Başarı güdüsü yüksek olan bireyler genelde lider rolünde olup diğerlerine göre zoru başarmada daha önde gelirler.

Bağlanma güdüsünün temeli bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. Bağlanma ihtiyacı, aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük olan ihtiyaçtır. Bazı insanlarda başkaları ile ilişki kurma eğilimi kuvvetli iken bazılarında bu eğilim zayıftır. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan kişiler tek başlarına çalışmak yerine diğer insanlarla birlikte çalışmayı tercih ederler.

Güç güdüsü bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtası ile çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (Şimşek vd., 2011:192). Bu ihtiyaç nedeniyle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Bu durun güçlü olma ihtiyacı yüksek olan bireyleri başkaları ile çekişme ve çatışmaya itebilir (Eren, 2010:526). McClelland'a göre güçlü olma ihtiyacını giderme yöntemi, kendi bireysel egosunu tatmin etmekten çok örgütsel etkinliği başarmaya çalışmaktır.

Başarı güdüsü, büyük amaçların belirlenmesine katkıda bulunur ve bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve daha çok mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar, sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerlemeler gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar mücadele ruhu, başarı arzusu gibi düşüncelerin yoğun olduğu bireylerdir. Başarılı olma isteği ve güdüsü düşük olanlar bunun aksine maddi kazanım için çalışırlar (Güney,2011:324) .

2.1.4. VİG (ERG) Teorisi

Clayton Adelfer, Maslow'un modelini modern durumlara uygulayarak modeli: Varlığı sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur (Şimşek vd., 2011:193).

Bu teoride yer alan varlığı sürdürme ihtiyacı en alt düzeyde ve fiziksel yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili olan ihtiyaçtır. Yiyecek, içecek, korunma gibi tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları kapsar.

İkinci basamakta yer alan ilişki kurma ihtiyacı, diğer insanlarla anlamlı ilişki kurma ihtiyacını ifade eder. Diğer bir deyişle başkalarıyla ilişki içinde olma, onlar tarafından kabul görme, takdir edilme gibi ihtiyaçlardır.

Gelişme ihtiyaçları ise bireyin kendisi ve çevresi üzerinde etkiler geliştirme ihtiyacını ifade eder. Bireyin kendine özgüveni olması, kendini gerçekleştirme bu ihtiyaç içinde yer alır (Keser, 2006:29-30).

Alderfer'in teorisinde üç nokta mevcuttur:

a-) Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla motive edici olmaktadır. Örneğin varlığı sürdürme ihtiyaçlarından olan ücretin çok az tatmin edilmesi durumunda bu ihtiyaç çok daha fazla motive edici olması kaçınılmazdır.

b-) Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olmaya başlar. Örneğın ücret ne kadar fazla tatmin edilirse, üst basamakta yer alan ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha motive edici hale gelecektir.

c-) Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olur. Örneğın iş hayatındaki gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha güdüleyici olur (Güney,2011:325).

Maslow'un teorisinde beş olan ihtiyaç sayısı burada üçe düşürülmüştür. Alderfer ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıranın üzerinde pek durmamış ve birden fazla ihtiyacın aynı anda karşılanmak istenebileceğini ileri sürmüştür. Alderfer'in teorisinde bir ihtiyacın karşılanması durumunda bir sonrakinin karşılanmasına yönelik motive olunması konusunda bir kural yoktur. Bu teori Maslow'un teorisine göre daha pratik ve daha esnek bir yapıya sahiptir (Keser, 2006:28-30).

2.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılama kullanılan ve amaç diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şimşek vd., 2011:194).

Süreç teorileri, insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl devam ettirildiği ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu sayede motivasyon sürecini oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiler incele konusunu oluşturur. Süreç teorisyenlerine göre, farklı kişiler farklı görüşlere ve değer yargılarına sahiptir, ama hepsinde davranışa yol açan güdüleme süreci aynıdır (Eren,2010:532).

Bireyi merkezine alan bu teorilerin çıkış noktaları işgörenlerin motive edilme unsurlarıdır. Süreç teorilerinin temel amacı, belirli bir davranış gösteren kişinin, bu davranışın tekrarlama veya tekrarlama nasıl sağlanabilir sorusunun cevabını aramaktır.

2.2.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi

Beklenti Kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş yada güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir (Şimşek vd., 2011:194).

Bu teori herkesin motivasyonu açıklamakta genel bir kuralın bulunmadığını vurgular ve bu teori örgütsel davranışların sebepleri hakkında bazı varsayımlar getirmiştir. Beklenti teorisine göre (Eren,2010:533);

a-) Bir davranışın ortaya çıkmasına sebep olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

b-) Her birey diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde, her bireyin arzuladığı ödül yapıları bir diğerinden farklıdır.

c-) Bireyleri arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Beklenti teorisinin temelinde, kişinin davranışının kendisine ödül veya arzuladığı bir sonuç olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağı fikri vardır. Birey, davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda o davranış göstermeye motive olmaz.

Vroom'a göre motivasyon, iki temel kavrama dayanır (Şimşek vd., 2011:195);

a-) Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,

b-) O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi,

Bu teoriye göre, bir bireyin güdüleme gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç ve amaçların değerleri ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımının toplamına eşittir.

Beklenti teorisine göre bireyin motive olması süreci (Eren,2010:534);

a-) Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracacağına büyük ölçüde inanmalıdır.

b-) Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir ifadeyle, ödüller onun için kıymet arzetmelidir.

c-) Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Vroom'un beklenti teorisinin geçerliliğini test etmek için 50'den fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan her araştırma teoride ileri sürülen fikirleri kanıtlayan sonuçlar vermiştir. Gösterilen çabaların niteliğinin kişilerin alacakları ödüllerin kendilerince algılanan değerine bağlı olduğu fikri bu araştırmanın sonuçlarıyla %80 oranında desteklenmiştir. Kişiler değer verdikleri ödülleri sağlayacaklarına inandıkları görev ve

meslekleri seçmekte ve sürdürmektedir. Bir insanın geleceğe ait ümitleri ve bir işten alacağı ödüllerin değeri onun motivasyonunun temellerini oluşturmaktadır (Eren,2010:540-541).

2.2.2. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı

Bu teorenin temelini, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme isteğinde oldukları ve bu durumun motivasyonu etkilediği fikri yatar. Adams yaptığı araştırma sonucunda; bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışmıştır (Eren,2010:542).

Eşitlik kuramı insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre, bireyler göreceli dengeyi görebilmek için kendi durumlarını başkalarıyla karşılaştırırlar.

Eşitlik kuramı, iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bunlar girdiler ve çıktılardır. Bir çalışma ortamında girdiler; geçmişteki iş deneyimlerini, eğitimi ve işteki çaba düzeyini içerir. Sonuçlar yani çıktılar ise bireyin değişimden edindikleridir. Sonuçlar parasal anlamdaki ödemeleri, yan ödemeleri ve kazanılan statüleri kapsar. Bir girdi yada çıktının değişim ilişkilerinin değerlendirilmesinde önemli etken olabilmesi için iki koşulun varlığı gereklidir. Öncelikle, bir girdi yada sonucun varlığı taraflardan biri yada ikisi tarafından tanınmalıdır. İkinci olarak, girdi yada çıktı değişimle ilgili veya değişime marjinal fayda sağlayıcı olarak ele alınabilmelidir (Şimşek vd., 2011:197).

Eşitlik teorisine göre, bireyin kendi girdileri ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran benzer işi yapan diğerlerinin oranına eşit ise bu durumda eşitlik vardır. Oranların karşılaştırılmasında biri diğerinden büyük yada küçük ise eşitlik bozulmuş demektir. Eşitsizlik olması durumunda çalışanların motivasyonu düşmektedir.

Bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik yada eşitsizlikle yakından ilgilidir. Birey kuruma verdiklerine karşılık, kurumun kendisine verdiklerini eşit görüyorsa motive olur. Eğer kurumun kendisine verdikleri daha fazla ise birey daha çok motive olur (Güney,2011:329).

Bu teoriye göre kişi eşitsizliği algıladığı zaman kişide gerginlik oluşur ve hemen bu eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. Kişi eşitsizlik durumunun sebep olduğu rahatsızlığı ortadan kaldırmak için başvuracağı yollar şunlardır (Güney,2011:329);

- a-) Birey daha az çaba sarfeder
- b-) Alacağı ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini ister.
- c-) Yaptığı işi yada faaliyetini yarıda bırakır.
- d-) Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışır.
- e-) İmkanlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışır.
- f-) İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışır.

Bireyin eşitsizlik durumunda bu yollara başvurması arzu edilen sonuç değildir. Yöneticinin eşitsizlik yaratan durumlardan uzak durması ve çalışanlarına eşitlik prensibi içinde davranması örgütteki motivasyonu yukarı seviyelere çekmede yardımcı olacaktır.

2.2.3. Amaç Teorisi

Edwin A. Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Önemli olan kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir. Belirlenen amaçlar kişiye, nelerin yapılması ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi konusunda bilgi verir. Yüksek ve ulaşılması zor bir amaç belirleyen bir kişi, kolay erişilecek amaçlar belirleyen kişiye göre daha fazla motive olacak ve bunun sonucunda bu amaca ulaşmak için daha fazla performans gösterecektir.

Amaçların güdelemedeki rolleri şu şekilde sıralanır (Eren,2010:530):

a-) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırır. Çünkü birey o zaman daha arzulu ve kararlı davranış ve faaliyetlerde bulunmakta, aksine belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmaktadır.

b-) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları arttıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsın az olduğuna ve bunun da yüksek başarıları azalttığını belirtmek gerekir.

c-) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ile çatışma derecesi arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir.

Çalışanlar amaçlarını belirlemişlerse, zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon sağlar ve bireyin performansı aynı derece de artar. Amaçlar yöneticiler yerine bireyler tarafından belirlenmişse motivasyon derecesi daha da yüksek olacaktır.

Bu teori, her bireyin bilinçli amaçlar seçtiği ve bu amaçların açık ve net bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman akılcı davranmaz. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve

değerleme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade etmek gerekir. Bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren,2010:531).

2.2.4. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmekte ve bireysel davranış ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillenmektedir (Şimşek vd., 2011:198).

Bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması gibi iki zıt durum ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edebiliriz (Eren,2010:545-546);

a-) Olumlu Pekiştirme: İstenen, arzulanan bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma, dışsal ödüller ise, zam, prim, terfi şeklinde olabilir

b-) Olumsuz Pekiştirme: İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Burada cezalandırıcı bir durumu söz konusu değildir. Yapılan hataların teşhir edilmesi olumsuz pekiştirmeye örnektir.

c-) Son Verme: Bir davranışı ortadan kaldırma veya ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Söz konusu olan bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler zam ve terfi gibi beklentiler olabilir.

d-) Cezalandırma: Bu yöntem istenmeyen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez yada istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir.

Ödüller bu teoride güçlendirici ve pekiştirici konumdadırlar. Amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici, deneme ve tecrübe yollarıyla bulur. İhtiyaçlar birbirinden farklı olacağından kişilerin almak isteyeceği ödüller de birbirinden farklı olacaktır. Bu teoride belirtilen dört yöntemle davranışlar pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır.

3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON ARAÇLARININ NEDENLERİ

3.1. Temel İhtiyaçların Karşılanması

Motivasyonel kaygıları olmayan örgütler, verdikleri ücret karşılığında insanları örgüt amaçları doğrultusunda çalıştırırken, çalışanlarını motive etme yolunda ilerlemiş olan örgütler ücretler haricinde özendirici ödemeler, kara katılım, iş güvencesi gibi farklı telefi kaynakları geliştirerek uzun vadede işgörenlerin temel ihtiyaçlarını karşılarlar. Yeterli motivasyon sağlanırsa, işgören geçerliliği olmayan bir sebepten veya başkalarının şikayetlerinden ötürü işten çıkarılmayacağından ve bu sayede uzun süre temel ihtiyaçlarını karşılamaktan mahrum kalmayacağından emin olur.

3.2. İhtiyaçların Karşılanması

Modern yönetimlerde, insan kaynağının önemi büyüktür. İşgörenler örgütsel verimliliğin yükselmesinde ve düşmesinde birincil derecede etkilidirler. Motivasyon uygulamaları sayesinde örgüt sadece çalışanların işgücünden etkin bir şekilde istifade etmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların temel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Örgüt benimsemiş olduğu motivasyon sistemi kapsamında işgörenlerin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirler ve onların ihtiyaçlarına uygun araçlarla destekleyerek çalışanını tatmin eder.

3.3. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması

Birey için başka insanlarla ilişki ve irtibat halinde olma ihtiyacı hem çalıştığı kurum içerisinde hem de kurum dışında karşılanmaya muhtaç bir ihtiyaçtır. Kurum içerisinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü sembolleri, grup çalışması gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur. İsimlere göre ayrılmış park yerleri, isimlere özel bürolar, daha iyi ekipmanlar, ait olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcı statü sembolleridir (Yılmaz, t.y.,).

3.4. Ego Tatmini

Ego ihtiyaçları bireyin saygınlık, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Her işgörende güçlü bir şekilde bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde çok faydalı olabilir. Örgüt, bir yandan iş ahlakını, giyim-kuşam ve lisan özelliklerini yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla teşvik ederek, bir yandan da yetki devri, karar ve çözümlerde personelin fikrine başvurma, eğitim olanakları gibi yöntemlerle bu ihtiyacı karşılar (Şimşek vd., 2011:178).

3.5. Çalışanların Performanslarını Yükseltmesi

Örgütlerde başarı ve verimliliğin şartlarından biri çalışanlarının iyi performans göstermeleridir. İnsan kaynakları yönetiminde, personel seçme ve yerleştirme teknikleri, çalışanların eğitimi gibi çalışanların verimliliğini sağlamaya dönük faaliyetler göze çarpmaktadır. Bu yöntemler tek başlarına yeterli olmamaktadır. Motivasyon tüm çalışanlarda var olan potansiyeli harekete geçirme sürecinde yardımcı olmaktadır. Bireysel farklılıkların göz önüne alınması, çalışanların en uygun şekilde yerleştirilmesi, ödüllerin birleştirilmesi gibi motivasyon uygulamaları kullanılarak performans artırılabilir. Ve çalışanların işe olan istekleri üst seviyeye çıkarılabilir.

4. KAMU YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

“Yönetimin sosyal bir ihtiyaç olması, insanların birlikte yaşamalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İnsan sosyal bir varlık olduğu için tek başına yaşayamaz ve başka insanlarla mal, hizmet gibi konularda ilişki içerisinde bulunur. İnsanlar arasındaki bu ilişkiler ağı, sosyal, idari ve siyasal yapıyı meydana getirmektedir.

Kamu yönetiminde motivasyon konusuna açıklık getirmek için öncelikle kamu yönetiminin anlamını, kamu yöneticisi kavramını ve kamu sektörünün özel sektör ile arasındaki farkları bilmekte fayda vardır.

Yönetim, geniş anlamda başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir (Eryılmaz, 2006). Başkaları üzerinde otorite kullanma ve başkalarına iş yaptırma bir yönetim faaliyetidir. Diğer bir ifadeyle yönetim, en az iki kişinin bir amaç için bir araya gelmesi ve işbirliği yapması sonucu denetim, eşgüdüm, örgütlenme, planlama ve yöneltme işlevlerinin sürekli olarak gerçekleştirilmesidir.

Kamu yönetimini tanımlamak için kamu yönetiminin temel iki yönüne atıfta bulunarak tanımlama yapmak gerekir. Dar anlamda kamu yönetimi yürütme faaliyetlerini kapsayan yönetimdir. Kamu yönetiminin bir yönü işlevsel diğer yönü ise yapısaldır. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Bu yönüyle bakacak olursak kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir ve böylece siyasi sürecin bir parçasını oluşturur. Kısaca kamu yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi sürecidir. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise, devletin örgütsel görünümünü yansıtır ve bu anlamda kamu yönetimi siyasi organların yürütmeye ilişkin koludur, devlet ve toplum düzeninin temel dayanağıdır (Eryılmaz, 2006:6-7).

4.1. Kamu Hizmetlerinin Temel İlkeleri

Her kamu hizmeti kendi kurallarına ve yasal düzenlemelere tabi olsa bile, kamu hizmetlerinin bütününde egemen olan bazı ilkeler vardır ve kamu hizmetleri bu temel ilkeler çerçevesinde varlığını sürdürür.

4.1.1. Süreklilik

Kamu hizmetleri, tatmininde kamu yararı bulunan bir gereksinimi karşılayan faaliyetler olarak kabul edildiklerinden, bunların sürekli ve düzenli bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Aksi durumda kamu gereksinimi karşılanmaz ve kamu yararı gerçekleşmez (Günday,2003:300).

4.1.2. Değişkenlik

Bir faaliyetin kamu hizmeti halini alabilmesi, o yöndeki kamusal ihtiyacın en uygun biçimde karşılanması amacını taşıdığından, kamu hizmetleri değişken olmak, yani gelişen teknoloji ve günün koşullarına uygun olmak zorundadır. Kamu hizmetlerini günün koşullarına uyarlamak için yeni yöntemlere ve uygulamalara her zaman yer vermek gerekir.

4.1.3. Nesnellik ve Eşitlik

Kamu hizmetlerinin amacı bireysel ihtiyaçlardan ziyade kamusal ihtiyaçların giderilmesidir ve bu nedenle idare, bu hizmetleri yürütürken nesnel ve tarafsız olmak zorundadır. Bireyler kamu hizmetlerinden yararlanma ve kamu hizmetlerine katılma yönünden eşit konumdadırlar, bu yüzden kamu hizmetlerinin işleyişinde bireyler arasında fark gözetilemez.

4.1.4. Bedelsizlik

İdare sürekli gelişen ve yükümlülüğü günden güne artan bir kavramdır. İdarenin sınırlı sayıda kamu hizmetlerini yürüttüğü dönemde, yürütülen hizmetlerden faydalananlardan belirli bir ücret almıyordu. Günümüzde başlıca klasik hizmetlerden hala ücret alınmamaktadır. Günümüzde kamunun üstlendiği hizmetlerin çoğalması ve buna paralel olarak hizmetten yararlananların sayısının artması sonucu, parasız olarak yürütülen hizmetlerinin yükünün o hizmetten hiç yararlanmayanlara yüklenmesini önlemek amacıyla, belli hizmetlerden yararlananların ödeme gücünün de dikkate alınması suretiyle hesap edilen bir katılma payı alınmaktadır (Günday,2003:302).

4.2. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması

Yönetim, genel ve beşeri bir faaliyettir; bütün sosyal durumlarda söz konusu olmaktadır. Kamu yönetimi ve Özel yönetim, yönetim biliminin alt dallarını oluştururlar. Kamu yönetimi, yönetimin kamu

kurumlarıyla ilgili dalını, özel yönetim ise kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan yönetim yönünü anlatmak için kullanılır.

4.2.1. Amaç Farklılığı

Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük bir kısmı kamusal niteliktedir. Bu mal ve hizmetlerin faydası bölünemez, kullanıcılarına göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler bu hizmetlerden mahrum edilemezler. Özel mal ve hizmetler ise, faydası ferdi ve bölünebilir niteliktedir, hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler, hizmetten yararlandırılmazlar. Özel hizmetlerden yararlanmanın tek yolu, fiyatını ödemektir (Eryılmaz, 2006:34-35).

Görüldüğü gibi kamu yönetimi ile özel yönetim arasındaki en büyük farklılıklardan biri amaçlar arasındaki farklılıktır. Özel yönetimde örgütün kuruluş amacı kar ve kazanç elde etmektir. Kamu yönetiminde ise asıl amaç kamusal yarar ve toplum ihtiyaçlarını kamusal yarar çerçevesinde gidermektir. Kamu hizmetlerinde elde edilen kazançlar yine kamu hizmetlerinin karşılanması amacıyla kullanılır.

Amaç faktörü motivasyon açısından özel sektörün kullanımı için daha avantajlıdır. Çünkü temel amacı kar elde etmek olan örgütün bu amacı gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına kardan pay verme, prim verme gibi uygulamalarda bulunması mümkündür. Kamu kesimi içi ise aynı uygulamayı yapmak mümkün değildir. Çünkü kamu kesiminde elde edilen kazancın nereye harcandığı önceden belirlidir. Bu nedenle çalışanları teşvik etmek ve bu yönde motive etmek oldukça zordur.

4.2.2. İşleyiş Farklılığı

Özel sektör işleyiş açısından kamu örgütlerine göre daha fazla serbestliğe sahiptirler. Kamu örgütleri devletin bir parçasıdır ve dolayısıyla değişik organlarca yoğun denetime tabidirler. Kamu hizmetleri devamlıdır, herkese eşit olarak sunulur ve müşteriye göre farklılık göstermez, bu nedenle kamu hizmetlerinin belli standartlara ve usullere uygun olarak yürütülmesi gerekir (Eryılmaz,2006:36). Belirtilen nedenlerden dolayı kamu yöneticileri önceden belirlenen kurallara uymak zorundadırlar.

Özel kesimdeki yönetici, işletmenin sorunlarını çözmek ve verimliliğini arttırmak konusunda, kamu yöneticisine göre daha geniş bir serbestliğe sahiptir. Özel yönetimlerde karar verenler genelde kuruluşun sahibi ya da burada hissesi olan kişilerdir. Bu kişiler, alacakları kararlardan doğacak tüm sorumluluk da kendilerine ait olduğu için karar alma aşamasını çok hızlı bir şekilde işletebilmektedirler. Süreç içerisinde elde edilecek kazanç ve uğranılacak zarar bu kişileri doğrudan etkileyeceğinden karar alma süreci hızlı işlemektedir.

İşleyişin yavaş olması ve serbestliğin kısıtlı olması nedeni ile çalışan talepleri geç gerçekleşir ve bu da doğal olarak motivasyonun düşmesine neden olur. Çalışanların çalışma koşullarını kolaylaştıracak bir talepte bulunması durumunda; kamu çalışanları bu taleplerini bürokratik yollarla üstlerine iletir, üstler de bu durumu daha üst birimlere aktarır. Bu hiyerarşik yol ile sonuç çıktığı kaynağa yeniden ulaşır. Bu süreç boyunca işleyen bürokrasi, süreci iyice yavaşlatır. Özel sektörde ise bürokrasi yoktur, yöneticinin sorumlu olduğu kişiler belirli ve sınırlı olduğu için sonuca hızlı bir biçimde ulaşma imkanı vardır.

4.2.3. Kurumların Yapısı ve Yöneticilerin Motivasyonu

Kamu kurumları genelde tekeldir ve başka kuruluşların rekabetine kapalıdır. Kamu kurumundaki bürokratların faaliyetlerini, piyasa sisteminde söz konusu olan rekabet etkeni motive etmemektedir. Bürokratları motive eden temel etken prestij ve otorite kazanma duygusu ile siyasi yöneticilerinin ve kamuoyunun denetimidir (Eryılmaz, 2006:38).

Özel sektörde ise yöneticileri motive eden temel etken piyasa mekanizmasıdır. Özel kesimin ürettiği mal ve hizmetler, tüketicilerin bu mal ve hizmeti alıp almamasına bağlı olan bir denetim yapısına sahiptirler. Bu mal ve hizmetler piyasada tüketici tarafından talep görüyorsa yapılan iş iyi olmakta, aksi takdirde yapılan işin sorunlu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticisinin başarısı bu piyasa denetiminin sonucuna göre değerlendirilir.

Kısaca, özel sektörde firmalar piyasada kaynaklarını geliştirmek için rakipleri ile yarışır. Devlette ise kurumlar, siyasi sistem içinde bütçelerini büyütme, personel sayılarını arttırmak ve sosyal imkânlarını geliştirmek için birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet, kamunun daha çok büyümesini ve kaynakların verimsiz kullanılmasını ortaya çıkarır (Eryılmaz, 2006:38).

4.2.4. Kurallar ve Kuralların Yoğunluğu

Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirtilir. Kamu kesiminde neredeyse her bir işin yapılması belirli kurallara bağlıdır ve bu kurallar işin nasıl yapılacağını belirtmiştir. Özel sektörde ise yasal düzenlemeler olmakla birlikte, bu yasalar genel nitelikte ve ayrıntılı değildir. Yasalar sadece genel çerçeveyi belirleyip işleyiş konusunda ayrıntıya girmez. Özel sektörde kamu kesimine kıyasla yasa sayısı oldukça azdır.

Kamu kuruluşları önceden belirlenen kurallara göre yönetilirken özel kuruluşlar için durum bu şekilde değildir. Özel sektörde kuralların yoğun olmaması yönetime, duruma göre davranabileceği ve daha

etkin sonuçlar elde edebileceği bir yönetim alanı oluşturur. Özel sektörde yönetim anlamında daha esnek davranma durumu söz konusudur.

Kamu çalışanları ile özel sektör çalışanlarına uygulanan kurallar da birbirinden farklıdır. Kamu yönetiminde kamu hukuk kuralları uygulanırken özel yönetimde özel hukuk kuralları uygulanır. Özel sektör çalışanları iş hukuku hükümlerine bağlı olarak hizmet sözleşmesi ile çalışırlar. Bu nedenle kamu çalışanlarına göre iş güvenceleri ve yöneticilerin yetkileri yönünden kamu yönetiminden daha zayıf bir durumdadırlar. Bu açıdan bakılacak olursa kamu yönetiminde çalışanları motive etmek özel yönetime göre daha kolay olabilir.

4.2.5. Sosyal Maliyet

Kamu yönetimi, özel kesimden farklı olarak sosyal maliyet kavramı ile de ilgilenmek durumundadır. Sanayi ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik itibarıyla artarak topluma genel olarak yüklediği yüke sosyal maliyet denmektedir (Eryılmaz, 2006:37). Kamu kuruluşları ekonomik faaliyet yürütürken sosyal maliyeti göz önünde bulundurmamak ve buna göre hareket etmek zorundadırlar.

Özel sektör kuruluşları sosyal maliyetle ilgilenmeyi tercih etmezler, çünkü sosyal maliyeti önlemeye yönelik faaliyetler, işletmenin giderini arttırıp sonuç olarak işletme karını azaltır. Bu nedenle kamu gücünün yaptırımı olmadan özel işletmeler sosyal maliyeti önleyecek girişimlerde bulunmak istemezler. Örnek olarak hiçbir özel işletme kamu gücünün yaptırımı olmadan maliyeti yüksek olan arıtma tesisi kurmak istemez.

4.2.6. Kamu Gücü

Özel kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkiler, her iki tarafın eşitliğini esas alır. Özel kesimde geçerli olan yöntem anlaşmadır ve bu şekilde her iki taraf ortak bir sonuca varır. Kamu kesiminde ise bu durum tam tersi yönde işler. Kamu yönetimi amacını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır ve gerektiğinde karşı tarafın onayı olmadan gücünü kullanarak tek taraflı işlemler yapabilir.

Kamu yönetimi, kamu gücünü temsil ettiği ve yürüttüğü için kendini toplumun üzerinde görür ve halktan uzak olma eğilimi içine girer. Yönetimin dışı kapalılığı, gizliliği, kural ve usullere aşırı bağlılığı, hep halkın karşısında üstün bir konumda olma eğiliminden kaynaklanır. Vatandaş, çok sayıda ve karmaşık usul ve esaslar karşısında yönetimin idaresine teslim olmak zorunda kalır (Eryılmaz, 2006:39).

4.2.7. Motive Edici ve Caydırıcı Unsurları Kullanma

Her iki yönetim tipinde kullanılacak özendirici ve caydırıcıların kullanımında farklılık bulunmaktadır. Özel sektör yöneticisi özendirici ve caydırıcı unsurları kullanmakta sınırsızdır. Kamu yöneticisi için ise durum böyle değildir. Kamu yöneticisi kanunda belirlenen çerçevede özendirici ve caydırıcı unsurları kullanabilir. Maddi motive edici ve caydırıcı unsurlar kamu için kaynak kamu mallarıdır. Yönetici kamuya ait maddi varlıkları kullanırken istediği gibi davranamaz ve belirli kurallar içerisinde hareket etmek zorundadır.

4.2.8. Denetim

Kamu yöneticileri ve kamu kesimi sıkı bir denetim altındadırlar. Kamu yöneticileri bağlı ya da ilgili oldukları bakan ya da kamu kuruluşlarının bulunduğu ilin milletvekilleri yönünden siyasi denetim altındadırlar. Kamu yöneticisi, bağlı bulunduğu üst yöneticiler tarafından yönetsel denetime tabidirler. Kamu yöneticisi yaptığı işlem ve eylemlerden doğacak sonuçlar açısından aynı zamanda yargısal denetime tabidir.

Kamu yönetiminde siyasi nedenlerden dolayı iş ve eylemler açısından sorumlu arayışına sık sık gidilebilmektedir. Özel kuruluş yöneticisi hakkında ise bu kadar sıkı denetim söz konusu değildir. Kamu yöneticileri siyasi etkiden oldukça olumsuz etkilenmekte ve siyasal ortamın değişmesi halinde örgütteki değişimin ne olacağı konusundaki endişelerini göz önünde bulundurarak hareket etmektedirler. Siyasi etkinin baskın olması örgüt içerisinde çalışan olan yöneticinin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Motivasyon eksikliği yaşayan bir yöneticinin çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmesi beklenemez. Bu durumda zincirleme olarak yöneticinin ve çalışanların motivasyonu olması gereken seviyenin altına düşer.

Sonuç olarak kamu yönetiminde ve özel yönetimde motive edici unsurlar kendilerine özgü barındırdıkları farklı özelliklerden dolayı farklı noktalarda birbirilerine üstünlük sağlayabilirler. Kamu yönetiminde iş güvenliğinin bulunması nedeni ile bu çerçevede kamu çalışanlarını motive etmek daha kolay olabilmektedir. İşleyiş içerisindeki bürokratik süreç, uygulanan kuralların katı ve ayrıntılı olması, sorumluluğun geniş olması gibi nedenlerden dolayı da kamu kesiminde motivasyon konusunda bazı güçlükler yaşanabilmektedir. Özel sektör ise kamu sektörünün yaşadığı sorunları pek yaşamamakla birlikte motivasyon anlamında ve uygulama araçları konusunda kamu kesimine göre çok geniş bir araçlar yelpazesine sahiptir.

4.3. Kamu Yönetiminde Güncel Çalışmalar

Kamu yönetimi özel yönetime göre motivasyon konusunda daha gerilerde kalmıştır. Bunun nedeni olarak sürecin yavaş işleyişi, kuralların yoğunluğu, günün şartlarının gerisinde kalma gibi nedenleri

sayabiliriz. İnsanlar sosyal bir varlık olduğu için sürekli etkileşim içinde bulunma gereği hissederler ve bu etkileşimin en büyük formu devlettir. Kamu yönetiminin zamanın şartlarına uygun olarak sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir. Nitekim artan nüfus, kıt kaynakların yetersiz kalması, teknolojik gelişmeler sonucu insanların ihtiyaçlarındaki ve isteklerindeki artış ve çeşitlilik gibi faktörler kamu yönetiminin de daha fazla, daha çeşitli ve daha kaliteli hizmet üretmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Günümüzde yönetim sürekli gelişmekte ve yeni anlayışlar çerçevesinde yeni yöntemler uygulanmaktadır. Gelişen bu olgu içerisinde yönetim anlayışı bakımından kamu ve özel yönetim giderek birbirine benzemektedir. Kamu yönetimini bu süreçte dezavantajlı konuma düşüren durum sürecin yavaş işlemesi ve buna bağlı olarak var olan kıt kaynakların verimli kullanılmasının önlenmesi ile birlikte kamu yönetimindeki merkezileşme ve büyüme, işleyişi hantallaştırmakta ve hizmet kalitesini düşürmesidir.

Kamu yönetiminde var olan aksaklıkları gidermek için merkezi idareyi ve kamu personelini içeren bir dizi çalışma yoluna gidilmiştir. Kamu yönetiminde yeniden yapılanma içerisinde Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı, Kamu Personel Kanunu Tasarısı yer almaktadır.

4.3.1. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı

Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı'nda, tasarının genel gerekçesi şu şekilde ifade edilmiştir; Küreselleşme ve sanayi toplumu şartlarından bilgi toplumuna geçiş şeklinde özetlenebilecek olan dünyadaki gelişmeler ile halkımızın artan ve çeşitlenen talepleri, etkililiğin artırılması ve katılımcılık ekseninde kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu amaçla hazırlanan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı yeni ve kapsamlı bir perspektif içinde kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecini başlatmak ve bu süreçte rehberlik etmek üzere hazırlanmıştır. Kamu yönetimi zihniyetinde, yaklaşımında ve yöntemleri ile organizasyon yapısında köklü değişiklikler öngören Tasarı; kapsamlı bir çerçeve ve uzun vadeli bir perspektif içinde, merkezi idare ve mahalli idarelerde "iyi yönetişim" ilkelerini hayata geçirmeyi hedeflemektedir (Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı).

Dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü değişim, yönetim anlayışında ve bürokratik yapılarda yeni bir yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir. Ekonomi ve Yönetim teorisindeki değişiklikler ile özel sektörün rekabetçi yapısı ve kaydettiği ilerlemeler ve Toplumsal eleştiri ve değişim talebi yönetim anlayışını ve yapısını köklü bir şekilde etkilemiştir.

Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı 15 Temmuz 2004 tarihinde Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun adıyla yasalaşmıştır (Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun).

Bu kanunda konumuz açısından ilgi çekici nokta Kamu Yönetiminin giderek özel yönetime benzemeye çalışması ve bu anlamda personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimi kavramının almasıdır. Nitekim kanunun 35. Maddesinde İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı kavramı kullanılmış ve eskiden Personel Dairesi Başkanlığı olarak kullanılan isimlendirme ortadan kaldırılmıştır. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı'nın görevleri şu şekilde listelenmiştir;

- a) Bakanlığın insan gücü politikası ve plânlaması konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak.
- b) Bakanlık personelinin atama, nakil, sicil, terfi, ücret, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek.
- c) Bakanlık teşkilâtının eğitim plânını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
- d) Bakanlığın görev alanına giren konularda mahallî idarelere dönük eğitim programları hazırlamak ve uygulamak.
- e) Bakan ve müsteşar tarafından verilecek diğer görevleri yapmak (Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun).

Kanunun 46. Maddesi İnsan Kaynakları Yönetiminden bahsetmekte ve çalışmamızı ilgilendiren kısımda şu ifadeler kullanılmaktadır; Kamu hizmetleri memurlar, tam zamanlı veya kısmî zamanlı çalışan diğer kamu görevlileri ve işçiler eliyle yürütülür. Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin işe alınmaları ve görevde yükselmeleri ehliyete dayalı seçme sınavı ve liyakat esasına göre yapılır. Diğer kamu görevlileri ile işçilerden tam zamanlı veya kısmî zamanlı olarak ve kadro şartına bağlı olmaksızın sözleşmeli statüde istihdam edileceklerin sözleşmelerinde, ilgili personelin görevleri, hak ve yükümlülükleri ile performans ölçütleri yer alır. Memurlar ve diğer kamu görevlileri, performans ölçütlerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilir (Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun).

Genel olarak değerlendirecek olursak anılan maddelerden de görüldüğü gibi personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmek istenmekte ve bu yönde planlar yapılmaktadır. Personel Daire Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı'na dönüşmüştür. Çalışanlar için performans göstergeleri ve hizmet kalite standartları belirlenmesi ve performansına göre ödüllendirme sistemi getirilmiştir, fakat bunu uygulamada görmek şuan için zordur, çünkü kamuda aynı işi yapanların bir arada bulunduğu ortamda bireylerin performansını tek tek belirlemek zor olmakla birlikte adilane yürütülecek bir uygulama olmayacaktır. İş verimini yükseltmek için sözleşmeli personel istihdamına yönelmek istenmiş ve buna göre tam zamanlı veya kısmi zamanlı çalışan kamu görevlileri ile işçilerin sözleşme esasına göre istihdam

edilmesi istenmiştir. Görüldüğü gibi bu kanunda aynı zamanda esnek çalışma zamanından bahsedilmiş ve istihdamda memur kavramı yerine tam ve yarı zamanlı çalışan kavramı kullanılmıştır. Sözleşmeli personele yönelmenin avantajı ilgili personelin görevleri, hak ve yükümlülükleri ile performans göstergelerinin sözleşmede yer almasını sağlayarak özel yönetim mantığı ile hareket edip verimsiz çalışanların işten çıkarılmasını kolaylaştırmaktır.

Sonuç olarak yönetim anlayışı sürekli değişmekte ve kamu yönetimi de kendini bu değişimlere uyarlamak zorundadır ve değişimin gerisinde kalmak beraberinde yozlaşmayı getirecektir. Günümüzde iş tatmini ve verim konusunda kamu yönetiminin evrilerek özel yönetime benzeme çabasını görmekteyiz ve bu amaçla personel kavramından insan kaynaklarına geçiş sağlanmakta aynı zamanda performans ödüllendirmesi, esnek çalışma saatleri ve sözleşmeli personel istihdamı yoluna gidilerek çalışanlardan maksimum fayda sağlanmaya çalışılmaktadır.

4.3.2. Kamu Personel Kanunu Tasarısı

Kamu personel rejimindeki tıkanıklıkları kamu yönetimindeki tıkanıklıklarla birlikte değerlendirmemiz gerekir. Bu nedenle, kamu personel rejimindeki reform çabalarını genel itibarıyla kamu yönetimi reform çabalarıyla bir arada düşünmek ve değerlendirmek gerekir. Kamu personeli reformu, yeni kamu yönetimi anlayışının uzantısı olan kamu yönetimi reformundan ayrı bir nitelik göstermemekte, 1980 sonrası yeniden yapılanmaya başlayan ve yeni sağ adını alan anlayışa paralel bir şekilde yol almaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının temelinde, daha etkin, verimli, hızlı işleyen, bürokratik mekanizmalardan ve katılıktan mümkün merteye uzak, şeffaf, katılımcı, hesap verebilir bir mekanizmanın kurulabilmesi amacı yatmaktadır. Böyle bir mekanizmanın oluşturulabilmesinin önemli ayaklarından birini, bu sistem içerisinde yer alan insan unsurunun, yani kamu personelinin çalışma statüsünün, çalışma koşullarının, hak ve yükümlülüklerinin yeniden düzenlemeye tabi tutulması oluşturmaktadır.

Bu tasarı ile *Devlet Memurları Kanunu*'nun adı değiştirilmekte ve Kamu Personel Kanunu başlığını taşımaktadır. Günümüzde Türkiye'de, kamu personelinin ve bürokratik örgüt yapısının, işleyiş ve sistem açısından sorunları içinden çıkılmaz boyutlardadır. Hazırlanan yeni kanun taslağının mevcut sorunlara her alanda çözüm önerecek bir içerik ve alt yapıda olması zorunluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır.

Sözleşmeli personel kavramı kanun tasarısının memur adı geçen tüm maddelerinde memur ifadesiyle birlikte kullanılmıştır. Burada amaçlanan kamuda sözleşmeli personel istihdamını arttırıp kadrolu memur sayısını azaltmaktır, çünkü memurdan mevcut yasalar çerçevesinde gereken verimi almak ve motive etmek neredeyse imkansız bir durumdur. Kamu personeline ilişkin bu kanun taslağı, değişim açısından önemli ipuçları vermektedir, çünkü sözleşmeli personel kavramının yanında tam ve kısmi zamanlı çalışanlar ibaresi yer almakta bu da esnek çalışma saatlerinin benimsenmek istendiğinin göstergesidir (Güler,2005)

Bu taslakla birlikte Eşit işe eşit ücret yerine performans ücret sistemi getirilmektedir. Burada önemli olan bunun adil olarak nasıl işletileceğidir ve bunun sağlanması oldukça zor görünmektedir. Performans ödemesi uygulamaları çalışanlar arasında rekabet, huzursuzluk ve bazı istenmeyen gayri ahlâki davranışları doğurabilir ki böyle bir durumda, işbirliği ve devamlılık sağlanamaz, personel dayanışması ve işbirliği bundan zarar görebilir.

Tasarıda personel başarı ve değerlendirilmesi konusu üzerinde durulmuştur ve Başarının geliştirilmesi başlığı altında 74. Madde de şu ifadeler kullanılmaktadır;

Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi ve personelin izlenmesi sonucu, olumsuz davranışların, kusur veya noksanlıkların ya da teknik veya davranışsal yetersizliklerin tespiti halinde;

a-) Kurumun hedefleri

b-) Yöneticilerin hedefleri

c-) Çalışanların kurumdan beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri, dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi ve kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır (Kamu Personeli Kanun Tasarı Taslağı).

Bugüne kadar Türk kamu bürokrasisine getirilen önemli bir eleştiri hatalara odaklı olması, hataların düzeltilmesinde cezalandırma yolunun kullanılmasıdır. Bu hüküm, hataların düzeltilmesinde eğitim unsuruna yer vermesi, çalışanların geliştirilmesi, onların görüş ve önerilerine yer verilmesi doğrultusunda olumlu bir düzenlemedir.

Genel olarak taslakta memur kadrolarının sayıca dar tutulduğu, ayrıca, kimi işçi pozisyonlarının da sözleşmeli pozisyona aktarıldığıdır ve personel istihdamı sözleşmeli personel ve esnekliğe doğru yol almaktadır. Sözleşmeli personelin tüm hak, ödev ve sorumlulukları genel olarak memurlarla örtüşür biçimde düzenlenirken, istihdam güvencesi açısından sözleşmeli personel memurlardan ayrılmaktadır.

Diğer bir husus ise sözleşmeli istihdamla geçilerek motivasyon arttırılmaya çalışılmakta fakat kamu görevlilerinde sözleşmenin yenilenmeme kaygısı iş stresine neden olup beklenenin aksine çalışanların

performanslarını olumsuz etkileyebilir. Sözleşmeli statüde çalışanlar açısından bu sorunları gidermenin yolu, aksi sözleşmede belirtilmediği sürece, sözleşmelerin kendiliğinden yenilenmesi olabilir. Bu bağlamda sözleşmeli personelin görevi sözleşme süresinin sonunda sona ermemelidir

5. KAMU KURUMLARINDA MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışanları motive etmede kullanılan özendirme araçları her zaman herkes üzerinde aynı etkiyi vermez. Motivasyon araçları kişiden kişiye göre farklılık gösterir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri, sosyal, kültürel ve psikolojik yapıları nedeniyle bu kişileri motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bir takım özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her örgüte ve her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek imkansızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur, fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve en zor kontrol edileni insan faktörüdür. İnsanı dinamik hale getirebilecek motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak gruplandırılır.

5.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluşu nedeniyle çalışanların çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır, bu nedende diğer motivasyon araçlarına göre ekonomik nedenler daha etkilidir. Bireyin işe girmesindeki temel nedenlerden birisi gelir elde etme arzusudur. Ekonomik araçlar genel olarak az gelişmiş yada gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için birinci derecede motive edici araçlardandır. Özellikle alternatif çalışma imkanı olmayan bir kişinin endişesi, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmek olduğundan kişi, işverenin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003:148).

5.1.1. Ücret Artışı

Ücret, personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı temel ödüldür. Ücret birey için maddi değer yanında, personelin işe yaptığı katkı, iş yerindeki önemini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Günümüzde yöneticiler tarafından en etkin şekilde kullanılan özendirme aracı konumunda olan ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar onun işletmeye sürekli bağlanmasının da temel nedenidir.

Ücretlerin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme şekliyle yakından ilgilidir. Motivasyonda en çok kullanılan yöntem çalışanın terfi ettirilmeden ücretinin arttırılması yada terfi ettirilerek aynı oranda ücretinin arttırılmasıdır. Ücret azalışı ise tehdit unsuru olarak kullanılır ve bu unsurun muhatabı eski gelir seviyesinde çalışmaya alışmış olan çalışandır ve bu sayede çalışanın daha fazla çalışması yönünde motive edilmesi mümkün olmaktadır.

Kamu kurumlarında ele alacak olursa ücret önemli bir motivasyon ve caydırıcılık aracıdır. Devlet çalışanların motivasyonunda bu aracı kullanırken bazı yöntemlere başvurur. Personelin beklenenden fazla zam alması olumlu yönde motive edici bir yöntem iken, disiplin yönetmeliğinin belli unsurlarına uymayan personele aylıktan kesme cezasının verilmesi de caydırıcı bir nitelik taşımaktadır.

İşletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin korunması ve sağlanması da ücret açısından önemli bir faktördür. Her çalışan örgüte bilgi ve becerisi oranında katkı sağlar ve bunun karşılığında adil bir ücret ister. Örgüt ise kişiye uygun ortamı sağlamaya çalışır ve örgüt aynı zamanda kar ederek çalışanlarına başarılarına göre ücret vermek durumundadır. Herzberg'e göre, adaletsiz bir ücret yöntemi gibi doyumsuzluğun olduğu bir ortamda iş doyumundan bahsetmek mümkün olmayacaktır (Herzberg, 1987).

Modern personel yönetiminde ancak son çare olarak kullanılacak olan daha az ücret ödeme tehdidi, ücret artışının tersi olarak uygulanan yöntemdir. Fakat bu yöntemin arzu edilmeyen sonuçlar doğurmaması için gereken önlemler alınmalıdır (Eren,2010:517).

Ücret artışı, her zaman için sanıldığı kadar güçlü bir motivasyon aracı olmayabilir. Kişinin aldığı ücret ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve üstüne ücretinden arttırabiliyorsa, kişinin ücretine yapılacak olan zam motivasyon açısından pek bir şey anlam ifade etmeyecektir.

5.1.2. Primli Ücret

Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bazı örgütler, çalışanlara verimli çalışmalarını ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığında prim verir (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003:150).

Primli ücret sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle üretilen hizmetin ölçülmesi mümkün değilse, böyle durumlarda primli ücret konusunda sıkıntılar yaşanabilir. Örneğin kamu kurumlarında aynı serviste aynı işi yapanlar için primli ücret uygulamasına gitmek hakkaniyet açısından oldukça zor olabilir. Primin hesaplanmasında harcanan çaba yerine keyfi usullere göre prim verilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratabilir. Primli ücret personeli daha çok çalışmaya özendirirken, çalışanın yıpranmasına ve kalitenin düşmesine de neden olabilir. Primli ücret sistemi ile personel motive edilmek isteniyorsa, sayılan sakıncaların en az seviyeye indirilmesi gerekmektedir.

Primli ücret uygulamasına en sık kullanılan yöntemler satış üzerinden komisyon verilmesi ve parça başına ücretlendirme gibi uygulamalardır. Diğer bir yöntem kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi terfi ettirmeden ücretini artırma yolu da benimsenebilir (Eren,2010:517).

Primli ücret sisteminde önemli olan husus, primin her çalışana katkısı ölçüsünde uygulanmasıdır. Periyodik olarak her çalışana maaşının belli bir oranı kadar prim ödenmesi bunun sabit ödemenin bir parçası olarak algılanmasını sağlar ve bu durum primin motive edici unsurunun ortadan kalkmasına neden olur.

5.1.3. Kara Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından biri de kara katılmadır. Bu sistemde işletme elde ettiği karın bir kısmını dönem sonunda işgörenlere paylaşır. Bu sistemde amaç üretimin gerçekleştirilmesinde sermaye faktörünün olduğu kadar emek faktörünün de önemli olduğunu göstermektir (Şimşek vd., 2011:180).

Kara katılma işverenlerle çalışanların birlikte elde ettikleri çıktıları ortaklaşa paylaşmaya yönelten bir uygulamadır. Bu motivasyon aracı sayesinde çalışanlar karın artmasına yönelik çabalarını arttırırlar ve bu sayede üretim yüksek seviyelere çıkarılır. Bu yöntem ortak amaç özelliğine sahip olduğu için çalışanlar arasında işbirliğini arttırır.

Karın çalışanlar dağıtımı üç şekilde yapılır: Nakit olarak dağıtım yönteminde, kar yüzdesi çalışanlara nakit olarak dağıtılır, Ertelenmiş Dağıtım yönteminde, dağıtılacak miktar emeklilik yada ölüm halinde çalışanlara verilir, Karma dağıtım yönteminde ise nakit ve ertelenmiş ödeme yönteminin birleşiminden oluşan bir ödeme sistemi kullanılır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2003:152-153).

Karın oluşması ile her çalışanın gösterdiği başarı arasında her zaman düz ilişki bulunmayabilir. Elde edilen tüm karın personele eşit bir biçimde dağıtılması ile verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olacaktır.

Kara katılma yöntemi kamu kurumlarında pek kullanılabilecek bir motivasyon aracı değildir. Kamunun temel amaçlarından biri de kar amacı gütmemesidir ve yapılan hizmetlerin kamu yararına ve bedeli varsa karsız bedeli üzerinden yapılmasıdır. Bu nedenle böyle bir aracı kamu kurumlarında uygulamaya kalmak kamu yararını göz ardı etmek anlamına gelir. Bu yöntemin kamuda yer bulacağı alanlar kamu ortaklığı içinde kar amacı güden faaliyetlerde bulunan kuruluşlar olabilir. Örneğin özel statüde olan Ziraat Bankası, Halk Bankası gibi kurumlarda bu yöntemi uygulamak daha isabetli olur.

5.1.4. Ekonomik Ödül

Örgütler, çalışanlarının bir ödül aldıklarında daha çok çaba harcayacaklarını umarlar ve verilen ödülün bu beklentiyi karşılayabilmesi gerekmektedir. Örgütler performansı yükseltmek için, hedeflenen amaca ulaşan, belirlenen üretim sınırını geçen, işte devamlılığı olan gibi kriterleri karşılayan çalışanları ödüllendirmelidir.

Ekonomik ödül olarak çeşitli tutarlardaki ikramiyeler, izinler gibi ödüller verilebilir. Ödül uygulamasına dikkat edilmesi gereken nokta, ödül ile çalışanın göstermiş olduğu başarı arasında denge olması ve başarı sonunda ödülün bekletilmeden verilmesidir. Ekonomik ödül sistemi iyi yönetilmediği takdirde, dengesiz ve adaletsiz ödüllendirmelere sebep olduğu takdirde motivasyonu engeller (Karatepe,2005:32).

Ekonomik ödüllendirmeler diğer özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip oldukları için, dikkatli ve adil kullanılmadıkları takdirde motivasyon işlevini kaybederek zararlı bir unsur haline gelebilir.

Kamu kurumlarında ekonomik ödüllendirme genel anlamda üstün başarı gösteren personele aylıkla ödüllendirme adı altında yapılan ek ödemeleri kapsar. Kamu kurumlarında aylıkla ödüllendirme daha çok yılda bir kez alınan ücret haline dönerek motivasyon özelliğini kaybetmiş bir araçtır.

5.1.5. Sosyal Haklar

Bu ödüllendirme aracı örgütün çalışanlarına bazı sosyal haklar vermesi şeklinde ifade edilebilir. Bu sosyal haklar, kira yardımı, giyecek yardımı, doğum yardımı, ölüm yardımı gibi unsurlardan oluşur. Örgütün ekonomik olanaklarının elverdiği ölçüde, sosyal hakları araştırması ve çalışanlar üzerinde uygulanmasını sağlamak daha iyi bir çalışma ortamının oluşmasını sağlar

Kamu kurumlarında sosyal haklar fazlasıyla uygulanmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Hakkındaki Kanunun Sosyal Haklar ile ilgili bölümünde bu durum düzenlenmiştir. Bu haklar genel olarak, giyecek yardımı, konut yardımı, burs yardımı, doğum yardımı, aile yardımı, ölüm yardımı, yiyecek yardımı ve yakacak yardımı olarak sıralanmıştır (Devlet Memurlarının Sosyal Hakları ve Yardımları).

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer verip örgüt sistemini bunun üzerine kurmaya çalışan bir kurumun sadece ekonomik araçları kullanarak çalışanlarını motive etmesi mümkün değildir. Bu uygulamanın yerine içinde ekonomik araçların da bulunduğu diğer özendirme araçlarını birlikte kullanmak örgüt motivasyonu için daha etkili olacaktır.

5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Bu araçlar çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla çalışanların motivasyonunu arttırmaya çalışan motivasyon araçlarıdır. İnsanlar sadece ekonomik ihtiyacı olan ve bu amaç için yaşayan varlıklar değildir. Ekonomik ihtiyaçların yanında bireylerin psikolojik ve sosyal olmaktan kaynaklanan sosyal ihtiyaçları da vardır ve bu ihtiyaçların da ekonomik ihtiyaçlar gibi karşılanması gerekir. Bireylerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması bireyin tatmin olmasına ve bu sayede yapılan işte motivasyonunun artmasına kaynaklık eder.

5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Personelin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ihtiyacına önem verir. Bir kişi özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışmada bağımsızlık personelin her istediğini yapması anlamına gelmez böyle bir durum söz konusu olduğu durumda örgütün otoritesinden bahsetmek mümkün olmaz.

Bağımsız çalışabilme motivasyonunun artmasında yardımcı bir unsurdur. Çalışanlar belli alanlarda belli ölçülerde çalışma bağımsızlığının sağlanmasını arzu ederler, böyle bir uygulamanın olması durumunda kişinin yaratıcı gücü ve yapıcılığı ön plana çıkabilir.

Çalışmada bağımsızlık çalışanlara sınırsız özgürlük verilmesi anlamına gelmese de çalışanlar sürekli kontrol altında tutulmayı istemezler. Otoriter yaklaşımlar çalışanlarda sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırdığından çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Bu tür uygulamalar bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin aşınmasına neden olur (Keser,2006:168).

Kamu kurumlarında personel amirleri ile aynı çatı altında çalışma ortamı yerine, amirlerin gözetimi ve kontrolünden uzak bir görevde çalışmayı tercih eder. Bunun nedeni personelin amir yanında baskı altında hissetmesi ve olduğu gibi davranamayıp yaptığı işe odaklanamamasıdır.

5.2.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılımın çalışanın işe başlamasıyla başlayan bir süreçtir. Çalışan bir iş yerine girdiğinde veya iş değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma ihtiyacı hisseder. Çalışanların çoğu bir işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara katılmaya çalışırlar. Birey işletme içinde pek çok kişiyle sosyal ortam oluşturmakta ve gruplarla iletişimini sürdürme halindedir (Keser,2006:168).

Birey sosyal bir gruba girdikten sonra grubun bir üyesi olduğunu kanıtlamaya çalışır. İkinci aşama olarak birey mesleği ile ilgili bilgi edinme çabası içine girer ve bu iki olguyu yerine getiren birey grubun varlığı için çalışan ve düşüncelerini rahatça açıklayabilen motive olmuş çalışan konumuna gelir.

Örgütlerde sosyal katılım önemi yeni anlaşılmaya başlayan bir olgudur. Yöneticiler sosyal katılımı yükseltmek ve çalışanlarına sosyal grubun parçası olduklarını benimsetmek amacıyla piknikler, personel geceleri gibi organizasyonlar düzenleme yoluna gitmektedirler.

5.2.3. Değer ve Statü

Yönetici, çalışanları sosyal gruplara katılmalarını sağlamaya çalışırken bir yandan da kişiliklerine yaptıkları işe değer vermelidirler. Çalışan birey sadece bir sosyal gruba katılmakla ihtiyaçlarını karşılayamaz.

Çalışanlar yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, değer verilme ihtiyaçlarına da sahiptirler. Çalışan kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki rolünü saptamaya çalışır. Yöneticilerin bu tip ihtiyaçlara eğilmesi ve bu ihtiyaçları doyumaya çalışması, çalışanın kendisini yetenekli, değerli hissetmesine neden olur. Bu ihtiyaçların karşısına çıkma, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini çaresiz hissetmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:159).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Gerçek statüye sahip bir kişi bunun karşılığında çevresindeki kişilerden saygı görür. Yapılan işin takdir edildiğini görmek herkes için tatmin duygusu yaratır (Eren,2010:521).

Çalışanlara değer verip yaptıkları işi takdir etmek ve çalışanlara işleriyle ilgili statü vermek çalışanlar açısından tatmin edici olmakla birlikte örgüt açısından motive edici bir unsurdur.

5.2.4. Gelişme Olanakları

Çalışanlar örgüte girmeden yada girdikten hemen sonra gelişme ve yükselme olanaklarını araştırma yoluna gider. Yükselme, bireyin yüksek konumdaki bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk oranında verilen yetki ve ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar (Eren,2010:519).

Çalışanlar kurumun eğitim olanaklarından yararlanarak yükselme yarışı içine girerler. İnsanlar sürekli çalıştığı işte sıradanlaşır ve yükselme arzusu içerisinde olur. İlerleme veya yükselme yolları tıkanan kişinin çalışma gayreti azalır. Bu nedenle çalışanların sürekli yükselebileceği olanaklar bulundurulmalı ve çalışanlar bu yönde motive edilmelidir.

5.2.5. Çevreye Uyum

Personel çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık ve kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede kuruma yararlı olamayacakları gibi kendilerine de yararlı olamazlar.

Personelin çevreye uyum sağlaması için yeni katıldığı çevrenin gelenek ve göreneklerine ve kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve yabancılaşma duygusundan kurtulmalıdır. Yönetici ise yeni gelen veya yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olup, gerekli bilgileri verip uyum sürecini hızlandırmalıdır (Keser,2006:170).

Örgüt içinde uyumlu ve dayanışmaya dayalı bir çalışma oluşturamayan, örgüt içi ve örgütler arası uyumlu bir ilişki ve iletişim kuramayan yani kendini çevreye uyduramayan organizasyonların başarılı olması ve başarının kalıcı olması zordur.

5.2.6. Psikolojik Güvence

Çalışanların belirli bir iş çevresine ve iş koşullarına uyabilmesinden doğan özgüven önemlidir. Çalışan, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yükseleceğini bildiği takdirde kendine olan güveni de artar. Bunun yanında çalışanların, emeklilik, sağlık, kaza gibi ekonomik güvence sağlayan sigortalarının olması çalışanın psikolojisini etkileyen faktörlerdendir. Bu imkanların sağlanmadığı bir kurum içerisinde güven kavramından söz edilemez. Birey bu güvencelerin yanında psikolojik güvencelerin ihtiyaçlarını da hisseder. Bu güvence işin ortamına bağlıdır, çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin doğası, temposu ve çevresi psikolojik güvence ile ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:163-164).

Birey duygusal olan güvenceyi hissettiği bir ortamda çalıştığında verimi daha çok artmaktadır. Çalışan kişi kendisine yönelik olumsuz bir davranışın olmayacağından emin olduğu durumda daha çok motive olmaktadır.

Gerek sürekli maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse de kendine güven duygusu verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğaldır. Tersine, güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır (Eren,2010:519).

5.2.7. Öneri Sistemi

Örgüt içerisindeki çalışanın düşüncelerini ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmesini sağlayan bu sistem, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin gelişmesinde yardımcı olur. Öneri sistemi çalışana motive etmenin en etkili yollarından biridir. Bu yöntemde sunulan öneri kabule değer olursa bu durum sonucunda psikolojik bir tatmin sağlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:162). Bu tatmin kişiyi işine daha çok değer vermesinin yolunu açarak örgütsel motivasyonu beraberinde getirir.

Bu sistem sayesinde çalışanlar kurum ve kendi hakkındaki düşünce ve önerilerini, işe ilişkin önerilerini üst kademedeki yöneticilere sunabilmektedir. Bu yöntemin sakıncası ise yararsız önerilerin sunulması ve sunulan önerilerin üst yönetici tarafından değerlendirilmemesi gibi durumlardır.

5.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşyeri içerisinde ve dışarısında gerçekleştirilecek bazı aktiviteler işi bir eğlenceye dönüştürmekle birlikte çalışanların streslerini atmasında yardımcı olur. Yöneticiler çalışanlarına geziler, piknikler ve eğlenceler düzenleme gibi sosyal uğraşlar hazırlayarak çalışanların stresini atma amacını güderler.

Çalışanların sosyal uğraşlara katılması kurumda verimli bir çalışma ortamı sağlamakta ve iş monotonluğunun en aza indirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu tür sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu sağlanabilmektedir. Sosyal uğraşların doğal olması için çalışanlar tarafından organize edilmesi daha verimli olacaktır.

5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanında, örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarından yararlanmak da mümkündür. Örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçları genel anlamda örgüte mali yük getirmeyen araçlardır. Yöneticiler bazen hiçbir maddi kaynak harcamadan bazen de biraz maddi kaynak harçayarak, örgütsel ve yönetimsel araçları zamanında ve yerinde kullanarak, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutabilir, çalışana örgüt amaçları doğrultusunda çabalamaya yöneltebilir.

5.3.1. Katılım

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan fikir kuvvetli bir motivasyon unsurudur (Eren,2010:524).

Katılım sayesinde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin rol alma imkanına sahip olmaktadır. Katılmanın temelinde, çalışanlarla alınan kararların çalışanlar tarafından benimseneceği ve kabul göreceği varsayımı bulunmaktadır.

Yöneticiler, astlarını ilgilendiren konularda kararların alınmasında çalışanların düşüncelerini dikkate alma yoluna gidip ortak fikirlerin oluşmasını sağlaması durumunda örgüt içerisinde çalışma ortamı daha verimli bir hal alır.

Herzberg'e göre, bireylere işyerlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer kurumda çalışanların karar katılmalarına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda çalışanlarda işe yabancılaşma, gizli tatminsizlik, direnişler ve işten ayrılmalar görülecektir. Bu sorunları ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması çalışanların motive olması açısından önemlidir (Şimşek vd., 2011:181).

Kamu yönetimin yapısı gereği tüm eylemler detaycı kanunlar aracılığıyla yapılır ve bu durum ne yöneticilerin ne de personelin inisiyatif almasına olanak sağlar. Detaycı mevzuat yüzünden yönetici inisiyatifinde olan konularda bile tek başına hareket etmekten kendi başına karar vermekten çekinir. Günümüzde var olan yönetim yapısı nedeniyle bu yöntemi kamuda uygulamak şuan için pek mümkün görünmemektedir.

5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri sık kullanılan bir motivasyon aracıdır. Kurum yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanlarını denetleme yeteneğine sahip değildir. Üstlere ait görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelen yetki devri, çalışanların tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin edecek bir motivasyon aracıdır.

Yetki ve sorumluluk devri, bireyin kendine olan güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlılığını da önemli oranda güçlendirir. Yöneticiler astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini arttırsalarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını daha da arttıracaklardır (Eren,2010:522).

Yetki ve sorumluluk devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Bu yetkinin devredilmesinde gereken dengeyi korumak gerekmektedir. Yetki ve sorumluluğun devredildiği astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek gerekir.

5.3.3. Eğitim ve Yükselme

Çağımızda bilgi ve teknoloji hızla ilerlemekte ve bu hızlılığa ayak uydurmak insanları zaman zaman zorlamaktadır. Eğitimin amacı ise teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini arttırma, mesleğin gereği olan bilimsel ve teknik konularda yetişme ve bunun sonucunda kişisel yetenekleri geliştirmektir. Yükselmede amaçlanan ise, yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması yoluyla daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim, çalışanı mesleğe hazırlarken yükselme onu üst basamaklara yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:168).

Çalışanların eğitimi hem kişilere hem de kurumlara önemli katkı sağlar. Eğitim çalışanların gelişimine ve eksik yönlerini tamamlamalarına yardımcı olur. Bu nedenle eğitimin çalışan üzerinde motive edici etkisi vardır.

Yükselme sonucu birey bulunduğu sorumluluktan daha fazlasını elde etmek ister ve bu yönde kendini motive eder. Yükselme yada ilerleme yollarının tıkanması çalışanların çalışma şevkini kırarak, çalışanlar olumsuz yönde motive eder.

Kamu kuruluşlarına baktığımız zaman eğitim ve yükselmede süreklilik olduğunu görürüz. Bireyin memur olarak çalışmaya başlaması ile Temel Eğitim Semineri süreciyle başlayan stajyerlik eğitimi memuriyet süresince devam etmektedir. Yükselme ise memurlar için belirlenen kariyer olanaklarındandır. Bu olanak gerek terfi sistemiyle gerekse görevde yükselme sınavları gibi yarışmacı bir yapı içerisinde uygulama alanı bulur.

5.3.4. Amaçlar Doğrultusunda Yönetim

İşgören ve örgütün birbirilerinden karşılıklı beklentileri vardır. İşgörenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları da örgüt tarafından giderilecek ve böylece her iki taraf da karşılıklı amaçlarına ulaşabileceklerdir (Şimşek vd., 2011:181).

İlk kez amaçlara göre yönetim terimini kullanan Peter Drucker; örgütlerde amaç birliği sağlamanın çalışan açısından yönlendirici bir işlevi olduğunu vurgulamıştır. Amaçlara göre yönetimin hedefi, örgütün amaçları ile üyelerinin bireysel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmektir (Karatepe,2005:39).

Amaç birliği beraberinde örgütsel birliği getirir ve amaç birliği yöneticiler tarafından oluşturulması gereken bir olgudur. Amaç birliğinin sağlanmasıyla bir yandan örgütün etkinliği arttırılırken, diğer taraftan örgüt personeline üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturulmaya çalışılır.

5.3.5. İşin Kendisi ve Yapısı

İşin kendisinin nasıl olduğu kişilerin işten tatminin ne kadar olduğuyula orantılıdır. Çalışanlar kendilerini zorlayabilecek olan işleri seçerler ve aynı, sıkıcı işlerle uğraşmak istemezler. Çalışanın sürekli aynı işi yapması çalışan için basit gelmekte ve bu durum da tatminsizliğe yol açmaktadır. Monotonluğu

engellemek için işin yapısına müdahale etmek gerekmektedir. Bu müdahale iş geliştirme ve iş zenginleştirme yoluyla yapılabilir.

a-) İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme çalışanın görevini dikey yönde uzatarak, bir işi başından sonuna kadar yapı bitirmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle iş zenginleştirmenin amacı, örgüt içinde mücadeleyi arttırmak, etkinlik alanını genişletmek ve sorumluluk duygusunun yükseltilmesidir. İş zenginleştirme ile birlikte çalışanların yaptıkları işler ve sorumlulukları güçleştirilir. Bu sayede çalışanın kendi başarısını kendisinin planlayarak kontrol etmesi olanak tanınmış olur (Pehlivan,1990:164-165).

b-) İş Genişletme: Burada amaçlanan çalışanın görevinin yataya bölünerek birden çok işle uğraşmasını sağlamaktır. Bu sayede çalışanın tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç farklı işi yapmasına olanak sağlanır. İş genişletmenin amacı, bütün gün aynı işi yapan çalışanda psikolojik yorgunluk başlamakta ve iş ona son derece monoton gelmektedir. Bu kişi işten ayrıldıktan sonra yerine gelecek kişinin aynı işi kendisi gibi yapabileceğini bildiğinden, işinin önemsiz olduğu algısına kapılır. Bu durumu önlemek için işin genişletilmesi önemlidir. Diğer bir amaç ise, işin içeriğinde kimi değişiklikler yapılarak, işin doğrudan kendisine güdüleyici bir nitelik kazandırılmasını ve böylece çalışanda daha önemli yeteneklerini kullandıkları yönünde bir duygu yaratılarak, onların örgüt içinde bir değer oldukları yönünde inandırılması amaçdır (Pehlivan,1990:167-168).

5.3.6. İletişim

Örgüt içerisinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç şeklinde tanımlanan iletişim, örgüt içerisinde kişiler arasında bağ kurmanın yanı sıra karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlayan bir araçtır. Çalışanların kendi aralarında ve üstleri ile kurdukları iyi iletişim çalışma isteğini ve verimini arttırmada yardımcı olur.

İyi düzenlenmiş bir iletişim ağı örgüt için motive edici bir unsurdur. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, önerile üretebilmek çalışanların kendilerine değer verildiğinin inancını pekiştirir. Bu sayede çalışanların örgütün çabalarını benimsemeleri ve bu yönde çaba harcamaları sağlanmış olur.

İletişim kanallarının sorunlu olması sonucunda belirsizlik ve güvensizlik temelinde oluşan ilişkiler ortaya çıkar. Çalışanlar bu anlamda olumsuz yönde motive olmakla birlikte, örgüt içi sorunların artmasına neden olur ve çalışanları yaptığı işten soğutur.

Örgüt içinde iletişim kaynaklı sorunlarla karşılaşmamak için, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey iletişim kanalları ile birlikte yatay iletişim kanallarının da kurum amaçlarına uygun bir şekilde sürekli ve düzenli çalışmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:170).

5.3.7. Esnek Zaman Uygulamaları

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve uluslar arası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir (Doğrul,2010:13). Bu sayede birçok çalışma sisteminin yerini esnek çalışma uygulamaları almaya başlamıştır.

Esnek zaman uygulamaları kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bu uygulamada çalışanlar belirli saatlerde iş yerinde bulunmak zorundadırlar bunun dışındaki zamanı ayarlama yetkisi çalışana aittir.

Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu yükselten ve iş yerinde verimli olmalarını sağlayan bir motivasyon aracıdır. Bu uygulama çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar bu sayede zaman baskısı hissetmeden ve en uygun zamanda işlerini yaparak, hem örgüt hem de personel açısından verimliliği sağlarlar.

5.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın çalışanlara uygun hale getirilmesi örgüt motivasyonu noktasında büyük önem taşımaktadır. İş yerinin fiziksel özellikleri olarak; sıcaklık, nem, aydınlatma gürlüğü gibi faktörler çalışanın motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır.

Bu durumların yanında iş yerinin ece yakınlığı, kullanılan ekipmanlar, malzemelerin rahatlığı çalışanın kendisinden beklenen performansı göstermesi üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışan kişi evinden sonra en çok vakit geçirdiği yer olan iş yerinin belli standartlara ve sağlık koşullarına uygun olmasını arzu eder. İşyerinin fiziksel şartlarının iyileştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalar, örgütten çok çalışanı amaçladığından çalışan açısından memnuniyet sebebi olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003:173-174).

Fiziksel koşullar çalışanların motivasyon düzeyini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel çabalarını doğrudan etkilemekte ve fiziksel koşulların eksikliği, iş kazaları, işte yıpranma ve işten ayrılma olarak örgütün performansına olumsuz yansıtılmaktadır.

SONUÇ

Motivasyon kavramı insanı davranışa iten ve bu davranışın düzeyini belirleyen, davranışlara yön veren ve devamlılığını sağlayan bir unsurdur. Amaca yönelik olan her davranış motive edilmiş davranıştır. Motive edilmiş davranış diğer hareketlere göre daha organize ve tepkilere daha dayanıklıdır.

Yapılan iş ve iş çevresinden duyulan memnuniyet oranında bireylerin daha verimli çalıştığı bilinmektedir. Motivasyon günümüz yönetim anlayışında önemli bir yere sahiptir. Bireylerin kişisel gelişimlerinin arttırılmasıyla sosyal açıdan tatmin araçlarını aradıkları ve iş seçimi konusunda kendilerini sosyal açıdan tatmin edecek seçimlere yöneldikleri gerçekliği yadsınamaz bir konudur. Bireyin bu seçiminin yanında kurumların çalışanlarının beklentilerini karşılaması günümüzde önemli bir olgudur. Çalışanın ve kurum yöneticisinin karşılıklı beklentisi gerçekleştiğinde çalışanlar kurum amaçları benimseyip daha verimli çalışacaktır. Kurumun amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kurumun kuruluş hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesinin yolu çalışanları motive etmekten geçmektedir.

Motivasyon kavramı ele alınırken bunun kaynağını belirlemek oldukça zordur ve kaynağa ilişkin ortaya atılan teoriler iki başlık altında kümelenmiştir. Birinci grup teorisyenler içsel faktörle ilgilenmiş ve motivasyonun kaynağı olarak ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmuştur. Buna göre yönetici personelin ihtiyaçlarını kavrayabilir ve ihtiyaçların karşılanmasını motive edici unsur olarak kullanabilirse personelden gereken verimi alacaktır. İkinci grup teorisyenler süreç teorileri adı altında kümelenmiştir ve bu teori dışsal faktörler üzerinde durmaktadır. Motivasyonun kaynağını ihtiyaçlarda aramak yerine, insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl devam ettiği ve nasıl durdurulduğu soruları üzerine yoğunlaşmışlardır. Buradaki amaç belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının nasıl sağlanacağı konusudur.

Ekonomik motivasyon araçlarında temel faktör çalışanın kendisinin ve ailesinin yaşamını maddi anlamda devam ettirmek ve bunun için yeterli bir seviyede ücret almaktır. Ekonomik motivasyon araçlarının başarılı olmasının koşulu kurum personelinin kendi kişisel başarısına ulaşmasının kurumun başarıya ulaşması ile ilgili olduğu bilince olmasıdır. Bu denge sağlanmadığı takdirde çalışan yaptığı işi sadece para sağlayan bir araç olarak görecektir bu da kurumun amaçlarına ulaşmasını etkilediği gibi personelin kuruma katkısını minimum seviyeye indirecektir.

Psiko-sosyal motivasyon araçları çalışanların yaşamında ekonomik motivasyon araçları kadar önemlidir, çünkü insan sosyal bir varlıktır ve bu nedenle sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu araçlar günümüze kadar pek dikkate alınmamış ve önemi yeni yeni kavranmaya başlanmıştır. Bu çerçevede bu araçlar günümüzde yoğun olarak kullanılmaktadır. Psiko-sosyal araçlar özellikle kamu kurumları için büyük önem arz etmektedir, çünkü ücret olarak kamu personelinin ek bir beklentisi olmayıp sürekli ve sabit bir ücret almaktadır. Kamu çalışanının ekonomik araçlardan ziyade beklentisi olduğu noktalar, yaptığı işin takdir edilmesi, çevreye uyum sağlaması, gelişme olanaklarının sağlanması gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların karşılanması kamu çalışanının kendine olan güvenini arttırıp kurumun kuruluş hedefleri doğrultusunda motive olup daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, kurum içerisinde çalışanlar arasında motivasyonu arttırıcı araçlardır. Bu araçlar kararlara katılım, eğitim ve yükselme imkanları, işin yapısı gibi araçlardır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları adil ve etkili kullanıldığı takdirde kurum personeli arasında rekabetçi ortamın oluşmasında ve çalışanların yapılan işe daha fazla motive olup iş verimliliğinin artmasını sağlar.

Küreselleşen dünyada yönetimlerin değişmesine paralel olarak devletin işlevi konusunda da değişimler yaşanmaktadır. Sosyal devlet anlayışının terkedilerek, devletin küçültülmesi, kurumların özelleştirilmesi, devletin sadece asli görevlerle uğraşmaya çalışması, bürokrasinin azaltılmaya çalışılması gibi unsurlar kamu yönetiminin de özel yönetime yakın bir formasyona dönmesine neden olmuştur. Bu dönüşüm tam olarak sağlanamamakla birlikte son zamanlarda yapılan Kamu Yönetimi Temel Kanunu gibi kanunlarla bu yönde adımlar atıldığı görülmektedir ve personelin veriminin arttırılması için çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmalara rağmen kamu yönetiminin yapısı, bürokrasi, süreç tıkanıkları, katı kurallar ve kural yoğunlukları nedeniyle kamu kurumlarında motive edici araçların kullanımı sınırlı sayıda ve sınırlı verim sağlayacak nitelikte kalmaktadır.

Kamu kurumlarında temel sorunlara bir kamu personeli gözüyle bakacak olursam, personelin büyük bir bölümü yaptığı işten memnun değil ve yaptığı iş ile kendini özdeşleştirememektedir. İş memnuniyetinin olmadığı bir ortamda olumlu yönde motivasyondan bahsetmemiz mümkün değildir.

Kamu kurumlarında yöneticilerin yetersiz olması, katı ve ilgisiz olması, kendi inisiyatifinde olan karar alma konusunda bile bu inisiyatifini kullanmaktan kaçınması kurum ve personel açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde uzak mesafeler bulunmakta ve güven duygusu bulunmamaktadır. Böyle bir ortamda yöneticinin personeli kurumun kuruluş hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi beklenen verimi sağlamayacaktır.

Kamu kurumlarındaki en büyük sorunlardan biri de merkezîyetçi ve katı mevzuatçı yapı nedeniyle astlara inisiyatif verilmemekte ve yetkinin devrinden kaçınılmasıdır. Bir kurumun hedeflenen amaçlar doğrultusunda başarılı olmasının yolu personelin kendini değerli hissetmesi ve yönetime asgari düzeyde katılabilmesidir.

Sonuç olarak, insanlar sosyal varlık olmaları gereği ve doğaları gereği yaptıkları işten dolayı gerekli takdiri ve teşviki görmek isterler ve bundan dolayı tatmin olurlar. Bu gibi unsurların kullanılması

personelde ciddiye duygusunun, kuruma bağıllık duygusunun oluşmasını sağlamakla birlikte personelin kurumun kuruluş hedefleri doğrultusunda motive edilmesini sağlar. Kurum içerisinde başarıyı ve iş verimini arttırmak için çalışanın yapısının iyi analiz edilmesi gerekir ve motivasyonun kişiye göre değişiklik gösterdiği bilincinde hareket ederek kişiye en uygun araçların kullanılmasına özen gösterilmelidir.

Çalışan personelin motivasyonunu sağlayıp yapılan işten maksimum düzeyde verim alınmak isteniyorsa kurumun amaçları ile çalışanların beklenti ve istekleri ortak noktada buluşturulmalıdır. Kurumlarda amaç verimliliği arttırmak olduğuna göre, personelin yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmak için motivasyon etken bir araç olarak kullanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- AYTÜRK, Nihat (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- BENTLEY, Trevor (2006) *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul.
- CHEVALIER, Roger, *A Manager's Guide to Improving Workplace Performance*, <http://books.google.com.tr>, (19.07.2012)
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ağustos.
- Devlet Memurlarının Sosyal Hakları ve Yardımları* <http://www.idarehukuku.net/baslik/Kamu-Gorevli-Memur-Hukuku/Devlet-Memurlarinin-Sosyal-Haklari-ve-Yardimlari.html> (20.07-2012)
- DOĞRUL, Burcu Şefika (2010). *İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt:2, S:2 (Online)
- EREN, Erol (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı, İstanbul, Ekim.
- GÜNEY, Salih (2011) *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat.
- GÜVEN, H. Sami, *Güdülenmesinde Bireysel Kümesel ve Örgütsel Değişkenler*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 3, <http://yayin.todaie.gov.tr/yazar.php?Yazar=165> (15.07.2012)
- HERZBERG, Frederick (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, September-October, <http://www.sph.ukma.kiev.ua> (17.07.2012)
- KARATEPE, Selma (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- KESER, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer (1999). *İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Bası, İstanbul, Haziran.
- LANDY Frank J., CONTE, Jeffery M., *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, <http://books.google.com.tr>, (18.07.2012)
- ÖZTÜRK Z., DÜNDAR H. (2003). *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarının Motive Eden Faktörler*, C.U., İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı, 2.
- PEHLİVAN, İnyet (1990). *Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları*, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf> (17.07.2012)
- PODMOROFF, Dianna, *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day- with Little Or No Money*, <http://books.google.com.tr>, (18.07.2012)
- ROBBİNS Stephen P, Judge Timothy A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 14. Basım, İstanbul, Şubat.
- SABUNCUOĞLU Z., TÜZ M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4. Basım, Bursa.
- SENNETT, Richard (1996). *Kamusal İnsanın Çöküşü*, Çev. Serpil Durak, Abdullah Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMİCİ T., ÇELİK A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, 7.Baskı, Ankara, Eylül.
- YILMAZ, H., *İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon*, <http://www.ikademi.com/takim-kurma/668-isletmelerde-takim-calismasi-yoluyla-motivasyon.html> (15.07.2012)