

**KAMU ÇALIŞANLARINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN
ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ
VE BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA**

Ramazan YERLİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**MAYIS 2006
ANKARA**

Ramazan YERLİ tarafından hazırlanan KAMU ÇALIŞANLARINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ VE BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA adlı bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

.....
Prof.Dr. Hadi GÖKÇEN
Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: : Prof.Dr. Mustafa Kurt

Üye : Prof.Dr. Hadi Gökçen

Üye : Doç.Dr. Cevriye Gencer

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mehmet Atak

Üye : Yrd.Doç.Dr. Ergün Eraslan

Bu tez, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Ramazan YERLİ

**KAMU ÇALIŞANLARINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN ANALİTİK
HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ VE BİR KAMU
KURULUŞUNDA UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)**

Ramazan YERLİ

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Mayıs 2006**

ÖZET

Değişimin hız kazandığı dünyamızda, çalışma hayatında insan faktörünün önemi artmıştır. Mal veya hizmet üreten örgütlerin en önemli girdisi insandır. Karşılıklı olarak bireylerin çalıştıkları örgütten, örgütlerin çalışanlarından bir takım beklentileri vardır. Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçları arasında bir entegrasyondan söz etmek gerekir. Çalışanların beklentilerinin karşılanması, örgütsel amaçların da gerçekleşmesini sağlayacaktır. Örgütsel etkinliğin artmasında motivasyon teorilerinden faydalanmak mümkündür. Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Çalışanları motive etmek istiyorsanız, onları güdüleyen faktörleri bilmeniz ve onların gereksinimlerini karşılamanız gerekir. Günümüzde insan kaynakları bölümleri, motivasyon yönetimine ayrıca önem verirler. Bu tez de, kamu çalışanlarını motive eden faktörler analitik hiyerarşi proses metodu kullanılarak önceliklendirilmiştir. Yöneticilerin hangi güdüleyici faktörlere eğilmeleri hakkında yol gösterici bir sıralama gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, performans ve verimlilikte etkili olan sosyal bir konu matematiksel bir metodla (analitik hiyerarşi proses) başarılı bir biçimde değerlendirilmiştir.

Bilim Kodu : 906.2.062
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Kamu Çalışanları, AHP
Sayfa Adedi : 92
Tez Yöneticisi : Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN

**DETERMINING THE PREDENCE OF INCENTIVE FACTORS OF PUBLIC
EMPLOYEES BY ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS AND AN
APPLICATION IN A PUBLIC ORGANIZATION
(M.Sc. Thesis)**

Ramazan YERLİ

**GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
May 2006**

ABSTRACT

In the world that the change speeds up, the importance of human being factor in business life is mounted up. The most significant input of organizations that produce goods and services is human being. Mutually, there are some individual expectations from organizations that they work in and organizational expectations from individuals who work for. It is necessary to determine the integration between organizational objectives and employees objectives. Meeting expectations of the employees is also going to obtain to coming true organizational objectives. It is possible to benefit from incentive theories in increasing organizational effectiveness. Motivation is a collimator force. If you want to motivate employees, it is necessary to know the factors driving them and to meet their necessities. Today, human resources departments, in addition, emphasize on motivation management. In this thesis, the factors motivating public employees are preceded using with analytical hierarchy process method. A guide ordering about that managers inclining on which motivating factors used is performed. In this study, a social subject that is effective in performance and productivity is successfully evaluated with a mathematical method.

Science Code : 906.2.062

Key Words : Motivation, Public Employees, AHP

Page Number: 92

Adviser : Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının yürütülmesi süresince değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, yakın ilgi ve yardımlarını gördüğüm; Gazi Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyeleri Sn. Prof. Dr. Mustafa KURT, Sn. Prof. Dr. Hadi GÖKÇEN ve Araştırma Görevlisi Sn. Dr. Metin DAĞDEVİREN' e , Devlet Personel Başkanlığı yöneticilerine ve personeline teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ VE MOTİVASYON	4
2.1. Örgütlerde Davranış	4
2.1.1. Tarihsel süreç	5
2.2. Motivasyon.....	6
2.2.1. Motivasyonun önemi.....	7
2.3. Motivasyon Süreci.....	10
2.4. Motivasyon Kuramları	11
2.4.1. Kapsam teorileri.....	12
2.4.2. Süreç teorileri	21
2.5. Motivasyon Faktörleri	25
2.5.1. Sosyo-ekonomik faktörler.....	26
2.5.2. Örgütsel ve yönetsel faktörler	29
2.5.3. Psiko-sosyal faktörler.....	32
3. DEVLET MEMURLUĞU VE MOTİVASYON	35

Sayfa

3.1. Devlet Memurluğu	35
3.2. Devlet Memurunun Motivasyonu İle İlgili Yasal Düzenlemeler	35
3.2.1. Aylık ücret sistemi	36
3.2.2. Diğer sosyal hak ve yardımlar.....	36
3.2.3. İş güvencesi.....	40
3.2.4. Sosyal güvenlik ve emeklilik	41
3.2.5. Ödül.....	41
3.2.6. Hizmet içi eğitim ve kişisel gelişim olanakları	41
3.2.7. İlerleme ve yükselme	42
3.2.8. Sendikal haklar.....	42
3.2.9. Çalışanların yönetime katılması.....	42
3.2.10. İş i cazip hale getirme	43
4. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ.....	44
4.1. Karar Verme	44
4.2. Analitik Hiyerarşi Proses.....	45
4.2.1. Analitik kavramı	47
4.2.2. Hiyerarşi kavramı.....	48
4.2.3. Proses kavramı	51
4.3. AHP’de Ölçek Kullanımı	51
4.4. AHP’de İkili Karşılaştırma Matrisi	54
4.5. AHP’nin Teorik Temelleri	56
4.5.1. Aksiyomlar.....	56
4.5.2. Teoremler	57

Sayfa

4.6. Öncelik veya Ağırlık Vektörlerini Hesaplama Yöntemleri.....	57
4.7. AHP’de Fayda / Maliyet Analizi.....	59
4.8. Tutarlılık İndeksi ve Tesadüfi İndeks (Tİ ve Rİ)	59
4.9. Grup Kararları, Geometrik ve Aritmetik Ortalama	61
5. UYGULAMA.....	62
5.1. Genel Bilgiler	62
5.1.1. Kurumun tanıtılması	63
5.1.2. Faktörlerin Belirlenmesi	65
5.2. AHP Modeli	67
5.2.1. Problemin yapılandırılması	67
5.2.2. İkili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulması	68
5.2.3. İkili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesi.....	74
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKLAR	83
EKLER.....	88
EK-1 Anket formu	89
ÖZGEÇMİŞ	92

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. İnsan ihtiyaçlarının örgütlerce karşılanması	16
Çizelge 2.2. Herzberg'in güdüleyici ve hijyen Faktörleri	19
Çizelge 2.3. Maslow, Herzberg ve Adelfer'in kapsam teorilerinin karşılaştırılması	21
Çizelge 4.1. AHP'de kullanılan temel ölçek ve tanımları	52
Çizelge 4.2. Rasgele indeks sayıları	61
Çizelge 5.1. Kadrolu personel grubu faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	69
Çizelge 5.2. KKS personel grubu faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	69
Çizelge 5.3. Kadrolu personel grubu sosyo - ekonomik alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	70
Çizelge 5.4. KKS personel grubu sosyo - ekonomik alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	70
Çizelge 5.5. Kadrolu personel grubu örgütsel ve yönetsel alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	71
Çizelge 5.6. KKS personel grubu örgütsel ve yönetsel alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	71
Çizelge 5.7. Kadrolu personel grubu psiko - sosyal alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	73
Çizelge 5.8. KKS personel grubu psiko - sosyal alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi	73
Çizelge 5.9. Kadrolu personel grubu faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar tutarlılık oranı	74
Çizelge 5.10. KKS personel grubu faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar tutarlılık oran	74

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.11. Kadrolu personel sosyo - ekonomik alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı	75
Çizelge 5.12. KKS personel sosyo - ekonomik alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı	75
Çizelge 5.13. Kadrolu personel örgütsel ve yönetsel faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı	76
Çizelge 5.14. KKS personel örgütsel ve yönetsel faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı	76
Çizelge 5.15. Kadrolu personel psiko - sosyal faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı	77
Çizelge 5.16. KKS personel psiko - sosyal faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı	77
Çizelge 5.17. Kadrolu personel alt faktörler için global ağırlıklar.....	78
Çizelge 5.18. KKS personel alt faktörler için global ağırlıklar.....	79
Çizelge 5.19. Kadrolu personel alt faktörlerin global ağırlıklarına göre sıralanması	80
Çizelge 5.20. KKS personel alt faktörlerin global ağırlıklarına göre sıralanması	80

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Motivasyon süreci.....	10
Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi	13
Şekil 4.1. Analitik yaklaşımda modelleme aşaması.....	47
Şekil 4.2. Tam hiyerarşi modeli	49
Şekil 4.3. Tam olmayan hiyerarşi modeli	50
Şekil 5.1. Çalışanların statülerine göre dağılımları	63
Şekil 5.2. AHP uygulama modeli.....	68

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
a_{ij}	i. kriterin j. kritere göre önem düzeyi
a_{ji}	$a_{ji} = 1 / a_{ij}$
w_i	i. kriterin ağırlığı veya öncelik değeri
$\lambda_{\max}$	karşılaştırma matrisinin en büyük özdeğeri
n	karşılaştırma matrisinin boyutu
Kısaltmalar	Açıklama
AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
Tİ	Tutarlılık İndeksi
Rİ	Rasgele İndeks
TO	Tutarlılık Oranı
A	Karşılaştırma matrisi
W	Öncelik Vektörü
W*	Öncelik Vektöründen Elde Edilen Karşılaştırma
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
KKS	Kadro Karşılığı Sözleşmeli

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerden daha kaliteli, daha fazla mal veya hizmet üretimi istenmektedir. Bu nedenle her alanda işine iyi güdülenmiş insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır. Karmaşık yapısı nedeniyle hareketlerinin, davranışlarının nasıl olacağı önceden kestirilememektedir. Bu sebeple bir çok araştırmaya konu olmuş, insan davranışlarının sebepleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmacılar motivasyon teorilerinde insanların bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmek için çalışmaya güdülendiklerini belirtmişlerdir. İnsanları çalışmaya sevk eden güdüler ile kişisel gereksinimleri arasında güçlü bir bağ vardır.

Güdüler konusunda söylenmesi gereken ilk ve en önemli şey, her insanda pek çok güdünün bulunduğu ve bir kimsedeki güdüler karışımının bir başka kimsedeki güdüler topluluğu ile aynı olmadığıdır. Yani çalışan bütün insanlarda, belirli durumlar karşısında aynı reaksiyonu sağlayabilecek belirli bir güdü mevcut değildir. Bu itibarla, her yerde ve herkesde moral ve verimliliği arttırabilecek tek bir stratejide mevcut değildir [1].

İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel gereksinimlerini anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur [2].

Çalışma ortamı ve koşullarını, çalışanların özlem, istek, gereksinim ve beklentilerini yanıtlayacak şekilde yapılandırmak, yani çalışmayı keyif alınacak bir eyleme dönüştürmek motivasyon yönetiminin en asal işlevidir. Motivasyon yönetimi, uzun süredir öncelikli bir yönetimsel işlev olarak görülmektedir. Ancak son yıllarda çalışma dünyasında yaşanan değişimler motivasyonun önemini daha da artırmış, hızlanan küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun küresel rekabet, iletişim, verimlilik olgusunu üretim sürecinin odağına taşıırken, motivasyon kavramını da verimliliğin anahtarı konumuna getirmiştir [3].

Günümüzde iyi bir yöneticinin sadece iyi bir uzman olmasının yanında, işgücünü

etkin bir şekilde motive edebilmesi ve aynı zamanda onlarla, çalışma arkadaşı konumunda olabilme başarısı da aranmaktadır. Bir işletmede beşeri ilişkiler ve işgücünün motivasyonu, işin daha kolay ve etkin yapılmasını sağlar. Çünkü insanların ihtiyaçlarının, gereksinimlerinin karşılanmaya çalışıldığı; insanların birbirlerini anladıkları, sevip saydıkları, gerçek bir arkadaşlık bağı ile bağlandıkları ve karşılıklı güven duydukları ideal bir iş ortamında çalışmak daha kolay ve verimlidir [4].

Endüstri ile ilgili konularda çalışan sosyal bilimcilerin en anlamlı başarısı, iş hayatının karmaşık olaylarının bilimsel etüd ve araştırmalar için yararlı sahalar olduğu hususundaki iddiaları kanıtlayabilmeleri olmuştur. Yaptıkları çalışmaların; örneğin işten tatmin duyulmasını sağlamak, prodüktiviteyi artırmak, gereksiz harcamaları azaltmak vs. gibi değerli sonuçlar sağlayıp, sağlamaması, sosyal bilimlerle uğraşan bilginlere olduğu kadar, iş yerlerindeki yöneticilerin yeteneklerine de bağlıdır [1].

Sahip olduğu maddi ve beşeri güç potansiyelinden tam olarak yararlanmayan; örgüt yapısını, teknolojisini, insan davranışlarını ve içinde bulunan sosyal sistemi karşılıklı ilişkilerini gözетerek bütünleştirmeyen örgütler ve yönetimler başarılı olamamaktadır [5].

Çalışanların örgütsel amaçlara uygun motivasyonunu sağlamak, onların önceliklerinin tesbit edilip, ihtiyaçlarının bu sıraya göre giderilmesiyle mümkündür. Aksi durum zaman ve verimlilik kaybıdır. Gelişmekte olan ülkemizin zaman ve kaynak israf etme lüksü yoktur.

Günümüzde devlet yönetimi merkeziyetçi konumunu giderek yitirmekte, küçültülmesi ancak buna karşın etkinliğinin artırılması yönündeki politikalar ağır basmaktadır. Türk kamu yönetiminin bu değişime ayak uydurabilmesi, sayıları milyonları aşan kamu çalışanlarının, özellikle memurların performanslarına bağlıdır. Performans ise; işini ve iş ortamını seven, temel ihtiyaçları karşılanmış, geleceğine

güvenle bakabilen ve iyi motive olmuş kamu çalışanlarından beklenebilecek bir olgudur [6].

Kamu çalışanlarımız özellikle memurlarımız Türkiye'deki en büyük çalışan topluluğudur. Bu topluluğun motive edilmesi, devlet tarafından verilen hizmetlerin kalitesini arttıracak, verilen hizmetin hızlı olmasını sağlayacak, kısaca her alanda gelişmeye büyük bir ivme kazandıracaktır.

Bu çalışmada kamu çalışanlarını nelerin motive ettiğini belirlerken Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nda AHP tekniğine uygun anket yapılmış ve uygulama AHP tekniği yardımıyla sonuçlandırılmıştır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde motivasyon ve örgütsel davranış üzerinde durulmuştur. Bu bölümde örgütlerde davranış ve motivasyon tanımları yapılmış, motivasyon konusunda oluşturulmuş teoriler, bu teorilerin ışığında insanları motive eden faktörler (araçlar) anlatılmıştır. Üçüncü bölümde devlet memurluğu tanımı yapılmış ve motivasyonla olan ilişkisi, memurun yasal düzenlemelerle motivasyonuna yapılmış olan katkılar incelenmiştir. Dördüncü bölümde, çalışmamızda kullanacağımız AHP tekniği kapsamlı olarak tanıtılmıştır. Beşinci bölümde yapılacak uygulamada izlenecek yol belirtilerek, kurum hakkında genel bilgiler verilmiştir. Kamu çalışanlarını motive edebilecek faktörler seçilmiş ve Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nda anket uygulanarak, bu faktörler AHP tekniği kullanılarak, önceliklendirilmiştir. Altıncı ve son bölümde çalışmanın sonuçları değerlendirilmiş, konuyla ilgili olarak önerilerde bulunulmuş, bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması amaçlanmıştır.

2. ÖRGÜTLERDE DAVRANIŞ VE MOTİVASYON

2.1. Örgütlerde Davranış

Davranış kavramını genel olarak tanımlayacak olursak; davranış gözlenebilen organizmada yer alan, organizma tarafından yapılan her türlü faaliyettir. Davranışın belirli bir ihtiyaçtan kaynaklandığı, organizmayı harekete geçiren güce dayandığı ve belirli bir hedefe yöneldiği kabul edilmektedir [7].

İşletmeler sosyo-ekonomik bir örgüt; örgüt, toplumsal bir sistem ve bu sistemin temel unsuru ise insandır. İnsan unsuru olmadan, bir işletmenin çalışması, var olması düşünülemez [8].

Günümüzün toplumsal yaşantısında örgütler önemli yer tutmakta, toplumsal üretim ve verimin artmasının sağlanması, örgütsel yaşama uyum gerektirmektedir. Sözü edilen uyumun her zaman gerçekleşmediği görülmektedir. Bireysel ve örgütsel amaçlar çatışabilmekte; yönetim anlayışı ile yönetimin insanlar hakkındaki varsayımları örgüt – insan ilişkileri alanında sorunlar çıkarabilmektedir [9].

Çok sayıda insan bir araya gelerek toplumsal bir örgüt oluşturur. Dolayısıyla insan ilişkilerinden oluştuğunu söyleyebileceğimiz örgütte, bireylerin çabalarını ortak bir amaca yöneltebilmek; ancak bu ilişkileri iş bölümü, otorite ilişkisi, denetim bütünleştirme, motivasyon, eşgüdüm vb. işlemleri düzenlemekle mümkündür [10].

İnsan türlü tutkuları ve yetenekleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle insanın örgüt içinde olsun veya olmasın davranışları farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar ise başlıca üç sürece bağlanmaktadır; Algılama, kişilik gelişimi ve güdülenmedir [8,11].

Örgütlerde farklı davranışlar sergileyebilen bir çalışan topluluğu ve bunların yönetiminden, eşgüdümünden sorumlu idari ve teknik kadro mevcuttur. Çalışanların

davranışlarının, örgüt amaçlarına uyumlu hale getirmek, örgütsel davranış konusunu önemli hale getirmiştir.

Bununla birlikte, örgütlerde insan davranışı (örgütsel davranış) özellikle üç sistemin etkileşiminin bir ürünüdür. Birbirleriyle etkileşerek örgütsel davranışı oluşturan üç sistem; davranışta bulunan birey, örgütün işlevsel çevresi ve örgütün sosyal çevresidir. Etkileşim içinde olan bu üç sistem, örgütsel davranışın alanını oluşturur [8,12].

Örgütlerde insan davranışı, örgüt içindeki insan davranışlarının, işlevsel çevre ve toplumsal çevre ile ilişkisi açısından incelenmesi sonucu biriken bilgi topluluğu ve bilgilerin uygulanmasıdır. Örgütlerdeki insan davranışı, insanların ve örgütlerin birbirleriyle etkili bir biçimde ilişki kurmalarına yardımcı olmaya çalışır. Yani insana hizmet eden onun yararına bir insan aracıdır [8,13].

Kısaca örgütlerde insanların tutumları, hareketleri, tavırları yani her türlü davranışlarını inceleyen bilime örgütsel davranış bilimi diyoruz. İnsan davranışları örgütlerin kaderini, geleceğini belirler. Bu nedenle insan davranışlarının yönetimi çok önemli hale gelmekte; örgütlerdeki insan kaynakları bölümünün etkin ve profesyonel olmalarını, zorunlu hale getirmektedir.

2.1.1. Tarihsel süreç

Örgütlerde davranış biliminin ortaya çıkması; endüstri devrimi sonunda kentleşme ve örgütlenme de yaşanan hızlı gelişme sonrasındır. 1930 lu yıllarda ortaya atılan insan ilişkileri konusundaki yaklaşımların devamıdır.

2.2. Motivasyon

Kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesidir [14].

Dar bir ifade ile çalışanları belirli bir yöne özendirme çalışmalarına “güdüleme” denilmektedir [15].

Güdüleme bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır [16].

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Örgütsel motivasyon ise, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının, gereksinimlerinin tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireylerin harekete geçmeleri için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına yönlendiren; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğuna motivasyon denir [17].

Buna göre ; güdüleme (motive), bir güdüyü harekete geçirmeyi ve eylemi ifade ederken, güdülenme (motivation), kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ve dış etkenlerle eyleme geçmesini veya canlıda, eyleme yada öğrenmeye geçme istemini ifade etmektedir [18].

Sonuç itibariyle, konumuz Devlet Memuru olduğuna göre, memurların güdülenmesini şu şekilde ifade edebiliriz; memurların ihtiyaçlarının, önce kamunun genel amaçları, sonrada çalıştıkları kurum ve kuruluşların amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda, her birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belirli politikalar yardımı ile davranışlarına, bu yolda biçim ve yön verilme sürecidir [19].

2.2.1. Motivasyonun önemi

İnsanın yaşama arzusunu arttıran, örgütsel yaşamında daha verimli olmasını sağlayan faktörlerin başında motivasyon gelir. Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Eğer insanları motive etmek istiyorsanız, onları güdüleyen faktörleri bilmeniz ve onların gereksinimlerini tatmin etmeniz gerekir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur [17].

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değerler ve varlıklar, insan kaynaklarının aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip, harekete geçirilmedikçe, örgüte yarar sağlamaz. Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmadıkları gibi menfi etkileri de sözkonusu olabilir [20].

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsurlar (stimulus) mevcuttur. Bunlar genel olarak çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşurlar. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir. Bu güçler, bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek, başka arzu ve istekler halinde, başka şekillerde oluşabilir. Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması yada azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. Sosyal örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedirler [16].

Motivasyonun iki seviyesi vardır; hayatta kalmak ve başarılı olmak. İnsan hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye, barınmaya ihtiyaç duyar. Bunlar günlük hayatımızın temel fiziksel ihtiyaçlarıdır. Bu temel ihtiyaçlar giderilirse başarı, duygusal tatminler, kişisel gelişim, değerli olmak, kabul edilmek gibi diğer ihtiyaç

alanlarına bakmaya başlarız ve bu ihtiyaçların giderilmesine yöneliriz. Yani insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları; kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır [17].

Örgütsel açıdan motivasyonun önemi

Örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun bir motivasyon sistemi, örgütlerde; aşağıdaki yararları sağlayabilir [17];

- 1- Örgütlerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak sağlar.
- 2- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri esnek motivasyon sistemlerini, kabullenmelerini sağlar.

Motivasyon , çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlulaştırmak için uygulama yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan örgüt verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların örgütten bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar. Motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanılması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, örgüte daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların örgütte tutulması, çalışanların daha verimli olmaları, yüksek motivasyon sağlanan çalışma ortamları ile mümkündür [17].

Yönetici açısından motivasyonun önemi

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır [21].

Bir örgütte, astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir idareci, başka bir örgütte başarıya erişemeyebilir. Yöneticinin astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır [16].

Güdüleme oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticilerin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıkları bilincinde olmaları gerekir. Yöneticilerin aklında tutması gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğuudur. Modern yönetici, davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi, iş ortamı yaratmaktır. Böylece yönetici, kişiyi güdülerken; onların, verimli ve örgütsel amaçlara katkısı olan bireyler olabilecekleri, iş ortamı yaratmış olacaklardır [20].

Eski tip yöneticiler, çalışanların çoğunun işini sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korkutmakla yada parasal ödüllerle motive edilebileceğine inanırlar. Bu tip uygulamalar kısa vadede olumlu sonuçlar vermekle birlikte, uzun vadede agresif tepki doğurabilirler. Yöneticilerin asıl işi çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Kendisi motive olmayan bir yöneticinin, çalışanlarını motive etmesi beklenmemelidir [17].

Örgütlerde motivasyon sisteminin kurulması ve uygulanması, üstten başlar, zincirin halkaları gibi bütün çalışanlar, bu sistemin içine dahil edilirler. Motivasyonun etkisi ise alttan başlar, dalga dalga büyüyerek, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini maksimum düzeye çıkarır. Bu sistem ile gereksinimleri karşılanan çalışanların verimleri, performansları yükselir. Yükselen performans; daha fazla hizmet veya üretime dönüşür. Daha fazla üretim veya hizmet; yöneticilerin başarısı demektir. Bu uyumun birlikte devam etmesi; yöneticisiyle, çalışanıyla bütün örgütün başarısıdır. Dolayısıyla çalışanların amaçları ve örgüt amaçları birlikte eşgüdümlemiş olacaktır.

Çalışan açısından motivasyonun önemi

Motivasyon sistemi çalışanlara aşağıdaki yararları sağlar [17];

- 1- Kişilerarası olumlu rekabeti geliştirir.

- 2- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlar.
- 3- Çalışanların egolarını yani bencil ihtiyaçlarını tatmin etmelerini sağlar.
- 4- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin hazırlanmasını sağlar.
- 5- Çalışanların yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin açığa çıkmasına olanak hazırlar.

Bunların dışında motivasyon düşüklüğü içerisinde çalışan kişide ve çalıştığı örgütte aşağıdaki olumsuzluklar görülür [17];

- 1- Çalışanın düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmaması verimliliği azaltır.
- 2- Moral çöküntüsü, çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklar, genelde psikolojik olan bu rahatsızlıklar, çalışanın dikkatinin dağılmasına neden olur.
- 3- Düşük moral işten ayrılmalara, devamsızlıklara, rapor veya izin alma gibi olumsuzlukların artmasına sebebiyet verir.

2.3. Motivasyon Süreci

Güdüleme sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir. Bunlar gereksinimin ortaya çıkışı, davranışın bu doğrultuya yönelmesi ve gereksinimlerin karşılanmasıdır.



Şekil 2.1. Motivasyon süreci

Motivasyon süreci Şekil 2.1 de görüldüğü gibi başta, bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik durumu ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu gereksinimleri yaratır. Gereksinimlerde, hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışlara yol açar [22].

2.4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon sürecini açıklayan kapsam (içerik) teorilerine göre, kişinin ihtiyaçları tatmin edilmediğinde motivasyonu azalabilmektedir. Süreç teorilerine göre ise, kişinin motivasyonunu azaltan öncelikle çalışanın beklenti ve algılarıdır [23].

Motivasyon kavramının üç temel unsurunun olduğu, ve bunlar [17];

- 1- İnsanın bir davranışta bulunmasını sağlama,
- 2- Bu davranışı yönlendirme ve sürdürme,
- 3- Bu davranışı yapmadan dolayı özel bir mutluluk duymaktır.

Birinci faktör, insanı bu davranışta bulunmaya isteklendirme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör; belli bir hedefe yönelme ile alakalıdır. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi yada sürdürmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanı analiz etmemiz ve onu anlamamız açısından anahtardır. Motivasyon teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşmıştır [17].

Motivasyon kuramları olarak bilinen bu kuramlarda ortak varsayım, insanın güdü yapısından kaynaklanan bir takım gereksinimlerinin olduğu ve bu gereksinimleri doyumlamak için davranışta bulunduğuudur. Bu varsayımdan hareket eden, kimi örgüt kuramcıları, çalışan insanın davranışlarını belirleyen temel gereksinimleri sıralamışlardır. Gereksinimleri sıralayan kuramlar, “içerik kuramları” olarak tanınırlar. Kişiden kişiye büyük ayrımlılık gösteren, örgütsel ve toplumsal etkileşim sonucu sürekli değişen gereksinimleri, tanımlamanın güçlülüğünü gözlemleyen kimi kuramcılar ise gereksinimleri sıralamak yerine, çalışan insanın davranışını belli amaca yöneltten sürecin nasıl işlediğini çözümlemeye çalışmışlardır. Bu kuramlarda, “süreç kuramları” olarak tanınırlar [24].

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup “kapsam teorileri” olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta “süreç teorileri” olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

İçsel motivasyon, bir bireyin iç dünyasında var olan gereksinimleri, istekleri ve arzuları gibi güçlerden oluşur. Dışsal motivasyon yadsınamaz, fakat onun üzerine kurulur. Dışsal motivasyon teorisi ise maaş, iş koşulları, şirket politikası, tanınma, ilerleyebilme ve sorumluluk gibi yönetici tarafından kontrol edilebilen etkenlerle birlikte, kişinin iç dünyasında bulunan güçleri de içerirler [25].

2.4.1. Kapsam teorileri

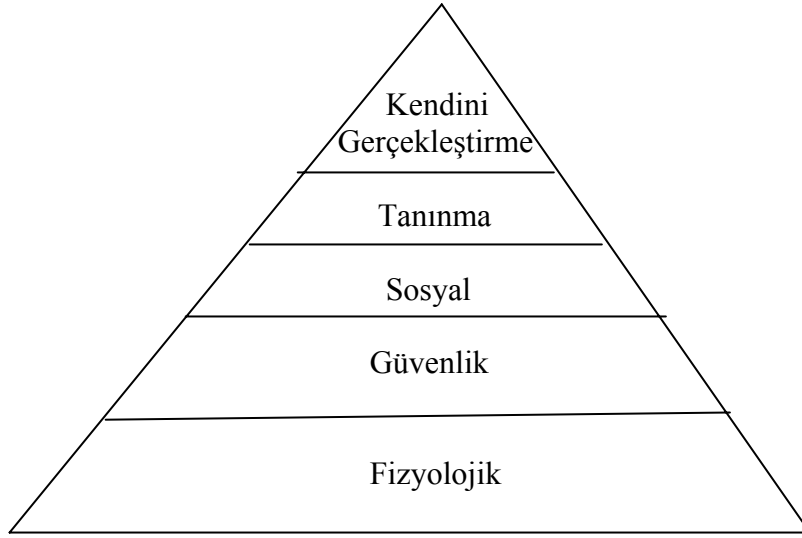
Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Herzberg’un çift faktör teorisi Adelferg’in ERG teorisi, Mc Clelland’ın başarı güdüsü teorisi, Atkinson’un başarı güdüsü teorileri kapsam teorilerinin içinde yer alırlar. Burada ilk dört teori ele alınacaktır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Bu teori 1940 larda Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. Maslow’a göre insanlar isteyen varlıklardır [6,26,27].

Teorinin iki ana yaklaşımı vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olmasıdır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkincisi ise kişinin ihtiyaçları belirli bir sıralanma yani hiyerarşi içerisinde. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etme özelliğini tam göstermezler. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış saiki olma özelliğini kaybeder. Bir üstündeki ihtiyaç devreye girer. Maslow’a göre bütün insanların ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş kademe içinde yer alırlar. Bu kademeler; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyaçları ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıdır [21].

Şekil 2.2 de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi verilmiştir. Piramitteki en alttaki ihtiyaçlar ilkel düzeydeki, en üstteki ihtiyaçlar ise yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar canlı için vazgeçilmez olan fizyolojik ihtiyaçlardan başlar, sonra ise sırasıyla güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçları, tanınma ihtiyaçları ve en tepede de kendini gerçekleştirme ihtiyaçları gelir.



Şekil 2.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, seks, hayatı devam ettirme ile ilgili bütün ihtiyaçlar bu gruba girerler.

Maslow'a göre nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler. Bu ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman, insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekliliği için bu ihtiyaçların öncelikle karşılanması zorunludur [16].

Bu fizyolojik ihtiyaçlar kuşkusuz en güçlü olanlardır. Hayatta her şeyden önemli ölçüde mahrum kalan bir kişide, asıl motivasyon kaynağı diğer ihtiyaçlar değil fizyolojik ihtiyaçlar olacaktır [6,28].

Güvenlik ihtiyaçları: Hastalık, yaşlılık, iş güvencesi, emeklilik vs. durumlarda bugününü ve geleceğini garantiye alma ihtiyaçları bu grupta yer alırlar.

Birey geleceğinin de en az şimdiki durumuyla aynı düzeyde olacağından emin olmak ister [22,29].

Kişi gelir seviyesinin devamlılık arz etmesi ve ihtiyarlılığında da kendisini koruması için, örgüte katılmak isteyecektir. İhtiyarlık, kaza, iş yerine güvensizlik ve buna benzer korku ve tehditler kişiye yarınını güven ve garantiye alma arzusunu verir [16].

Sosyal ihtiyaçlar: Ait olma, kabul edilme, dostluk, arkadaşlık ilişkileri, grupla beraber olma vs. ihtiyaçlardır.

Kişi karşılıklı sevgi bağlarının olduğu kişilerle yakınlaşmak ister. Önem verdiği gruplara dahil olmayı veya onlar tarafından kabul edilmek ister. İş gören bu ihtiyacının çok önemli kısmını ailesi, akrabaları, komşuları ile sağladığı gibi, iş çevresinden de bu arzusunun tatminini şidetle arzulayacaktır [16].

Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; insanın sosyal varlık olması sebebiyle, toplumsal bir çevrede yaşadığı ve çalışmakta olduğu, sosyal ihtiyaçlarının bir kısmını da iş çevresi içinde tatmin edilmesi gerektirir. Bu düşünceden hareketle bazı yöneticiler piknikler, yemekler, partiler, sportif faaliyetler, yarışmalar vb. faaliyetlerle, elemanlarının bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar [6].

Kendini gösterme ihtiyaçları: Başarı, saygı, tanınma, statü vs. ihtiyaçlardan oluşur.

Bu ihtiyaçları iki gruba ayırarak incelemek mümkündür. Birincisi ; güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven duyma, bağımsızlık, özgürlük gibi ihtiyaçları içine alan insanın kendine saygı duyma ihtiyaçlarını içerir. İkincisi ise tanınma, beğenilme, önem verilme, statü gibi ihtiyaçları içine alan başkalarının saygısını kazanma ihtiyaçlarını kapsar [24,30].

Kendini tamamlama (gerçekleştirme) ihtiyaçları: Yapma, tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar vs. ihtiyaçları içerir.

Maslow bu ihtiyaçları, insanda gizil olarak ne gibi yetenekler varsa, onları kullanma eğilimi, insanın kendi yeteneklerinin gelişmesinin ve yaratıcılığının farkına varması olarak tanımlamıştır. Üzerinde en çok konuşulan kavramdır [30,31].

Maslow kendini tamamlayan, kendini gerçekleştiren, piramidin en tepesindeki insana ilişkin 15 özellik saymıştır. Bunlar [31];

- 1- Gerçeği daha iyi algılayıp, daha rahat ilişki kurabilme, belirsizliğe karşı dayanıklılık,
- 2- Hem kendini hem de başkalarını olduğu gibi kabul edebilme,
- 3- Düşünceleriyle, davranışları kendiliğinde oluşma, çoğu zaman bu özelliklerini başkalarını rahatsız etmemek için göstermezler,
- 4- Bir görev duygusuyla, önemli sorunlara yönelirler,
- 5- Yalnız kalmaktan korkmazlar, nesnellikleri de çevreden uzak durmalarından doğar,
- 6- Özerklik, çevreden bağımsızlık,
- 7- Yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik,
- 8- Sınırsız ufukların açılması,
- 9- İnsanlığa sempati ve yakınlık duymak,
- 10- Kişiler arası ilişkileri gerçek ve derin,
- 11- Ayrım yapmaksızın tüm insanlara saygı duyarlar, onlardan bir şeyler öğrenmeye çalışırlar,
- 12- Araçlarla, amaçları ayırma yeteneği,
- 13- Şakalarında düşmanca değil de filozofça yaklaşım,
- 14- Yaratıcılık, yeniliklere devamlı açık, bilinmeyenden korkmadan kendiliğinden rahatça yapılan yaratıcılık,
- 15- Ortak bir çevrede, ortak bir ekin içinde, birlikte yaşarlar ama bu ortaklıktan uzak dururlar.

Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlarına göre davranış göstereceklerdir. Maslow’ da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85 ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70 ini, sosyal ihtiyaçlarının %50 sini, kendini gösterme ihtiyaçlarının %40 ını ve kendini

tamamlama ihtiyaçlarının ise ancak %10 unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür [21].

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki insan ihtiyaçlarının örgütsel açıdan karşılanmasına ilişkin araçlar Çizelge 2.1 de verilmiştir. Maslow'a göre bir basamaktan, başka bir basamağa geçmek için bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar giderilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır [20].

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu teorinin gerçeğe uygunluğu açısından bir çok araştırma yapılmış, bu araştırmaların bir kısmı müsbet, bir kısmı da menfi olarak sonuçlanmıştır.

Çizelge 2.1. İnsan ihtiyaçlarının örgütlerce karşılanması

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İhtiyaçların Örgütçe Karşılanması
Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Yaratıcılık gerektiren işler, gelişme ve yükselme
Tanınma ihtiyaçları	Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş
Sosyal ihtiyaçlar	Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler; parti, piknik vs.
Güvenlik ihtiyaçları	Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik
Fizyolojik ihtiyaçlar	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Maslow'un oluşturmuş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisini bir kalıp olarak görebiliriz. Çünkü herkesin aynı şekilde aynı şiddette bu hiyerarşiye göre motive edilebileceğini söylememiz mümkün değildir. Ekonomik olaylar, kültürel yapı, gelenekler, görenekler, din, olağanüstü olaylar vs. gibi toplumsal oluşumlar bu hiyerarşinin yapısını ve derecelerini değişik şekillerde oluşturabilir. Örnek verecek olursak; Çanakkale savaşında, öleceğini bile bile ön saflara koşan askerlerimizi, motive eden

güç şehitliktir ki bu içerisinde her türlü değerin en yücesine sahiptir. Teorinin basit, anlaşılır ve mantıki olması sebebiyle en çok tanınan, en çok bilinen motivasyon teorisidir.

Alderfer' in E.R.G. teorisi

Clayton Alderfer teorisini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki beş basamaklı ihtiyaçlar sırasını; varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları şeklindeki üç basamaklı, Maslow teorisinin değişik bir biçimini oluşturmuştur.

Bu teoride yer alan ihtiyaçlar şunlardır [31];

Varlık (Existence): Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından oluşmaktadır. Burada amaç insanın özdeksel temelini sağlamaktır.

İlişki (Relatedness) : İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma isteğidir.

Gelişme (Growth) : Bir insanın yaratıcı, üretici etkiler yapması, yeteneklerini geliştirmek ve kullanmak arzularıdır.

Alderfer' e göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine, gelişme ihtiyacı tatmin edildikçe, bu ihtiyaçlar sürekli artar. Bireyler bu basamaklarda ilerlemesini sürdürürken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları üçüncü basamak ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını bu basamak üzerinde yoğunlaştırırlar [20].

ERG teorisinin üç temel önermesi vardır. Bunlar [27];

- 1- Her düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla oranda arzulanır.
- 2- Alt düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar çok tatmin edilirse, üst düzey ihtiyaçların tatmin edilme isteği o kadar çok artar.

- 3- Üst düzey ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt düzey ihtiyaçlar o kadar istenir hale gelecektir.

ERG teorisi Maslow'un teorisini gerek işler duruma getirilmesi, gerekse insan ve çevre etkileşimini içermesi için geliştirilmiş bir teoridir [31].

Herzberg' un çift faktör teorisi

Herzberg ve arkadaşları, ikiyüz mühendis ve muhasebecinin iş tatmini üzerinde bir araştırma yapmışlar; bu araştırmanın bulgularını değerlendirerek bu teoriyi kurmuşlardır. Araştırmada çalışanlara, onları mutsuz kılan faktörlerin neler olduğu, ayrıca onları daha iyi ve hızlı çalışmaya yöneltten faktörlerin, neler olduğu sorulmuştur [32].

Alınan cevaplar doğrultusunda Herzberg ve arkadaşları, iş faktörlerinin iki grup içersinde toplanacağı sonucuna varmışlardır [32,33].

Herzberg, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanın tatminsiz olacağı, bu koşulların sağlanması çalışanı tam manasıyla motive edemediğini ileri sürmüştür. İş koşullarının bazıları bir motivasyon faktörü olmaktan çok, hijyen (sağlık) faktörler olarak tanımlanmıştır [6,34].

Hijyen faktörlerin dışındaki faktörler motive edici faktörlerdir. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları; Herzberg'in hijyeni (dışsal) etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan Maslow'un diğer iki üst ihtiyaçları ise Herzberg'in içsel etmenler yani motive edici faktörlerle eş anlamlı olmaktadır [16,35].

Hezberg, "İş te doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır." demektedir. Ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi yoktur. Maslow ise ilk planda ekonomik faktörlere yer vermekte ve bu ihtiyaçlar tatmin edilmeden , başarının gerçekleşmeyeceğini savunmaktadır [6,36].

Herzberg'in güdüleyici ve hijyen faktörleri Çizelge 2.2 de verilmiştir [22].

Çizelge 2.2. Herzberg'in güdüleyici ve hijyen faktörleri

Hijyen (Koruma) Faktörleri (İş Tatminsizliği)	Güdüleyiciler (İş Tatmini)
Şirket Politikası ve Yönetimi Nezaretçi Çalışma Koşulları Ücret Statü İş arkadaşlarıyla ilişkileri	Başarı Tanınma İşin Özellikleri Sorumluluk İlerleme İmkânı Gelişme İmkânı

Herzberg teorisi gelişmekte olan ülkelerde, uygun bir teori değildir. Gelişmekte olan ülkelerde, ihtiyaçlar henüz ilk üç basamakta olduğundan, herzberg'in hijyen faktörleri motivasyon faktörlerinin yerine geçebiliyor [16].

Mc Clelland' ın başarıma ihtiyacı teorisi

David Mc Clelland, Maslow' un tersine güdülerin öğrenmeyle kazanılacağını, olgunluk çağında bile değiştirilebileceğini belirtmektedir. Teorisyene göre üç tür güdü vardır. Bunlar başarı güdüsü, bağlılık güdüsü ve güçlülük güdüsüdür [4];

Başarı Güdüsü : Mc Clelland' a göre eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa başarı güdüsüne sahiptir. Başarı güdüsü olan birey kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yetileri edinip bunlara göre davranış gösterir.

Güç Güdüsü : Bireyde güç güdüsü fazla ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterir.

Bağlanma Güdüsü : Bu güdünün hakim olduğu kişiler sosyal ilişkilerini geliştirme yani zamanlarının önemli bir kısmını ailesini, arkadaşlarını, sosyal çevresini düşünmekle geçirir.

Yapılan araştırmalar sonucunda, bu üç güdünün her insanda bulunmakla beraber yoğunluğunun, her insanda farklı olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bu güdülerin yoğunluğuna göre, iş görenlerin güdülenmesi verimli olacak ve değişik yönetsel yaklaşımlar kullanılmasını gerektirecektir [24].

Mc Clelland toplumun ekonomik gelişmesinin, bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmakta, başarı güdüsünün fazla olduğu toplumların ekonomik olarak geliştiğini öne sürmektedir. Mc Clelland' a göre başarı güdüsünü etkileyen etmenler şunlardır [4];

- 1- Irk ve çevre; İklimler başarı güdüsü üzerinde etkilidir. Bazı ırklar daha enerjiktir.
- 2- Din; Bazı dinlere mensup kişilerde başarı güdüsü yüksek bazılarında ise düşüktür. Örneğin Musevilerde başarı güdüsü daha fazladır.
- 3- Aile, çocuk yetiştirilme biçimleri; Otoriter, baskıcı ailerde yetişen çocukların başarı güduları düşüktür. Çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetiştirilip başarılarla ödüllendirilirse çocukta başarı güdüsü artacaktır.

Mc Clelland' a göre yüksek düzeyde başarılı olama güdüsüne sahip olan kişiler aşağıdaki özellikleri taşırlar [27];

- 1- Sorumluluk alabilecekleri ve başarı isteklerinin engelleneyeceği bir iş ortamı tercih ederler.
- 2- Ulaşılabilir ve gerçekçi hedefler belirlerler.
- 3- İşlerini ne kadar yaptıkları hakkında, geri bildirim almak isterler
- 4- Amaçlarına ulaşmak için geniş kapsamlı planlar hazırlarlar.

Kapsam teorilerinin karşılaştırması

Maslow ve Adelfer'in , çalışanların içsel gereksinimlerine odaklandığı, Herzberg'in ise , daha çok iş ortamının fiziksel ve sosyal koşulları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Modern toplumlarda Maslow ve Herzberg çalışanlarının bir çoğunun alt düzeydeki ihtiyaçlarında doyuma ulaştıklarında, üst düzeyde bulunan ihtiyaçlara yönelebileceğini söylerken, Adelfer ise ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarını doyuma ulaştırma çabalarında yaşanan başarısızlığın, var olma ihtiyaçlarına yönelmeyi getireceğini söylemektedir. Mc Clelland'ın kuramda yer alan başarı ve güç ihtiyacı bazı benzerlikler taşımasına rağmen, ne Herzberg'in motive edici faktörleri ile , ne Maslow'un üst düzey ihtiyaçları ile, ne de Adelfer'in ihtiyaçları ile özdeş değildir. Mc Clelland daha çok sosyal ve kültürel yaşantılara göre biçimlenen ihtiyaçlara odaklanmıştır [27].

Üç içerik teorilerinin karşılaştırmasını Baysal Çizelge 2.3 deki gibi yapmıştır [22].

Çizelge 2.3. Maslow, Herzberg ve Adelfer'in kapsam teorilerinin karşılaştırılması

Herzberg Çift Faktör Teorisi	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Adelfer ERG Teorisi
Güdüleyici Faktörler	Kendini Gerçekleştirme	Gelişme
	Tanınma	
	Sosyal	İlişki
Hijyen Faktörler	Güvenlik	Varolma
	Fizyolojik	

2.4.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri, kişilerin hangi amaçlar tarafından, nasıl motive edildiklerini anlamamıza yöneliktir. Süreç teorilerine göre, ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden

faktörlerden yalnızca birisidir. Süreç teorileri davranışın harekete geçme, sürme ve sonlanma sürecinin nasıl gerçekleştiği üzerinde durmaktadırlar.

Vroom'un beklenti teorisi

Victor Vroom'a göre kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirtirler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Kişinin belirli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlardan birincisi valans, ikincisi bekleyiştir. Valans; kişinin gayret sarfederek, elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bekleyiş ise, kişinin belirli bir davranışa yöneldiği zaman, sonuca ulaşmak konusundaki beklentisidir. Motivasyonun gücü ise bu ikisinin çarpımıdır [4].

Vroom'un beklenti kuramı üç öge üzerinde durur [27];

- 1- Bireyin sarfettiği çaba,
- 2- Bireyin çabasının muhtemel sonuçlarına ilişkin beklentileri,
- 3- Bireyin bu sonuçlara yüklediği değer.

Bu üç öge motivasyonu belirler ve kişiyi güdüler.

Yazarın üzerinde durduğu kavramlardan ilki, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Birinci derecedeki sonuç, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri vb. dir. İkinci derecedeki sonuçlar ise birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır. Vroom'un üzerinde durduğu ikinci kavram ise araçsallıktır. Araçsallık birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla, ilişkisi konusunda bireyin algılamasıdır. “Şunu yaparsam şunu elde ederim” anlamındaki araçsallık + 1 den -1 e uzanan değerlerdir. İkinci derecedeki sonuçlar, birinci derecedeki sonuçlar olmadan gerçekleşmiyorsa, araçsallık -1 değerindedir [20].

Beklenti kuramının diğer önemli bir kavramı değerliktir. Değerlik kişinin sonuç için değermi değmezmi şeklinde biçtiği -1 ile +1 arasında bir değerdir. Bu değerlerin

pozitif olması kişi tarafından, tercih edildiğini negatif olması ise tercih edilmediğini gösterir. Son önemli kavram beklentidir. Beklenti belirli bir hareket veya çabanın belirli bir çıktıya ulaştırma olasılığıdır. Bu olasılık 0 ile 1 arasında değişebilir. Araçsallık birinci ve ikinci düzey çıktılarla ilişkili iken beklenti yalnızca birinci düzey çıktılara ilişkin çabalardır. Sonuç olarak bireyin güdülenmesi için bir çaba gösterdiğinde, belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıya ikinci düzey başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci düzey hem de ikinci düzey ödülleri arzu etmesi (değerlik) gerekmektedir [27].

Porter ve Lawler'in beklenti teorisi

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, modele bazı ilaveler yapmaktadır. Modelin ilk bölümü Vroom'un modeliyle aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valans ve bekleyiş çarpımıdır. Ancak bu modelde kişinin aynı zamanda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekir. Eğer kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin, gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, performansı değişmeyecektir. İkinci ilave, kişinin kendisine verdiği rol ile ilgilidir. Rol kavramını beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür [4].

Porter ve Lawler'e göre kişinin belirli bir başarı göstermesi, beraberinde doyumuda getirmemektedir. Tatmin veya tatminsizliğe yol açan faktör, başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şeklidir. Ödüller karşılaştırılabilir ve eşit olduğu sürece tatmin sağlanır [27].

Adams'ın eşitlik teorisi

Adams'ın eşitlik teorisi, bireyin aynı iş ortamında çalışan diğer insanların aldığı ödüllerle, kendi aldığı ödüllerini karşılaştırmasının bir sonucu olarak görülür. Motivasyon bireyin algılarına dayanan bir süreçtir. Eşitlik yada eşitsizlik çalışanın zihninde var olan bir algılama biçimini yansıtır. Adams'ın temel varsayımı çalışanların işleri için harcadıkları çabayla, işlerinde aldıkları ödüller arasında denge kurmaya çalıştıkları yönündedir. Çalışanlar kendi girdi ve çıktıların diğer

Çalışanların girdi ve çıktılarına ilişkin karşılaştırma yaparlar. Bu girdiler arasında çalışanın eğitim düzeyi, deneyimi, yetenekleri, kişisel özellikleri, çabası, örgüte bağlılığı vb. faktörler sayılabilir. Çalışanın aldığı ücret, statüsü, ikramiyeler, sigorta, terfi imkanı, sağlıklı iş ortamı, vb. faktörler de ıktıları oluşturur. Adams’a göre “Benim girdilerim / Benim ıktıları = Onun girdileri / Onun ıktıları” eşitlik anlayışı varolduğu sürece, çalışanın işe yönelik çabaları ve performans düzeyi devam edecektir. Adams’a göre, karşılaştırma üç şekilde olabilir: Bireyin hak ettiğinden daha azını elde ettiğine inandığı eşitsizlik durumu, hak ettiğinden daha fazlasını elde ettiğine inandığı eşitsizlik durumu ve eşitlik durumu. Birey ilk durumda öfke, ikinci durumda suçluluk ve üçüncü durumda tatmin duygusu yaşar. Kurama göre, her iki eşitsizlik durumlarında kişi denge kurma arayışına girecektir [27].

Amaç teorisi

Edwin Loche tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirler. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın, ulaşılabilirlik düzeyleridir [4].

Amaç teorisi, diğer motivasyon teorilerine göre, uygulamaya çok daha fazla açık olan bir kuramdır. Somut ve açık olan hedefleri bilmenin bir ihtiyaç olduğu kabul edilecek olursa, bu teori ile içerik teorileri arasında bir ilişki kurulabilir. Böylece hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yolların açılması motivasyonu sağlayabilir. Bu teori, Beklenti Teorisi ile de yakın ilişki içersindedir. Hedeflerin kabul edilebilir olması, buna değerlik kazandırır. Hedeflerin ulaşılabilir nitelikte olması, performans sonuç beklentisinin gelişmesini sağlar. Ayrıca geri bildirim ile kişi kendini, diğer insanlarla karşılaştırarak, açıklarını kapatabilir. Bu açıdan da Amaç teorisi, eşitlik teorisiyle bağlantı iersindeymiş gibi algılanabilir. Amaç yönelimi teorisi ile performans arasındaki ilişkinin özellikleri şu şekildedir [27];

- 1- Açık ve belirgin hedeflerin tayini “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından fazla güdüleyicidir.

- 2- Çalışan hedefi kabullendiği takdirde, zor ve ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere nazaran daha fazla verimlilikte artış sağlar.
- 3- Hedefler bir üstün talimatından çok, çalışan grubun katılımıyla belirlenirse daha verimli olmaktadır.
- 4- Performanslarıyla ilgili olarak, uygun zamanlama ve objektif geri bildirim alanlar, almayanlara göre daha verimli çalışmaktadırlar.

2.5. Motivasyon Faktörleri

Özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını, yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde, tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar, onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülenmesine) neden olacaktır [16].

İnsanı özel yaşamında ve iş yaşamında motive eden bir çok faktör vardır. Kişilerin psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır, dolayısıyla onları motive edecek araçlar da birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar. Bunlar; emniyet arayan çalışan, mükemmellik isteyen çalışan, kendisine önem verilmesini isteyen çalışan, sorumluluk seven çalışan, prestij arayan çalışan, herkes tarafından kabul edilmesini isteyen çalışandır. Motivasyon hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hemde bir üründür. Maddi veya manevi motivasyon araçları, çalışanların bu araçlara ihtiyaçları oranında, onları motive eder [17].

Motivasyon faktörleri, çalışanların çalışma yaşamının kalitesini yükseltmeye yöneliktir. Richard E. Walton, çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programları sekiz kategoriye ayırmaktadır [37] ;

- 1- Uygun ve adil bir ücret.
- 2- Güvenli ve sağlıklı bir çevre.

- 3- İnsanların kapasitelerini geliştirici bir iş.
- 4- Emniyet ve bireyin kendini geliştirme şansı.
- 5- Kişilik gelişimine yardımcı olan, önyargılardan uzak, özgün ve dikey hareket imkanı veren bir sosyal çevre.
- 6- Bireyin kişisel özelliklerine ve özel yaşamına saygılı, farklı fikirlerine anlayışla yaklaşan bir ortam.
- 7- İnsanların boş zaman faaliyetlerine ve aile ihtiyaçlarına müdahaleyi en aza indiren bir iş rolü.
- 8- Sosyal sorumluluklar veren örgütsel faaliyetler.

Çalışanların iş ile ilgili davranışlarının güdülenmesi için özendirme faktörlerinin (araçlarının) bilinmesi gerekir. Bu araçlar oldukça çeşitlidir. Bunlarla ilgili çeşitli araştırmalar mevcuttur. Bunların önemi kişiye ve duruma göre değişiklik göstermekle beraber güdüleme planlarında, bu faktörlere gerektirdiği önemi vermek gerekir. Özendirici faktörleri üç ana başlık altında toplamak mümkün olabilmektedir. Bunlar *sosyo - ekonomik, örgütsel ve yönetsel, psiko - sosyal* faktörlerdir.

2.5.1. Sosyo - ekonomik faktörler

Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde en önemli motivasyon faktörlerinin başında gelmektedirler. Gelişmiş olan ülkelerde ilkel ihtiyaçlar karşılanmış olduğundan çalışanlar, davranış hedeflerini diğer üst ihtiyaçlara yönlendirmişlerdir. Ülkemiz geliştirmekte olan ülkeler grubundadır. Dolayısıyla çalışmamızda bu faktörlere geniş yer verilmiştir.

Ücret

Çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir [17].

Ücretin, işletmelerde özendirici olarak kullanılması; ücretin artış ve azalışları ile, diğeri ise ücretin ödenme biçimleri ile ilgilidir [8].

Aynı pozisyonda, ücrette sürekli nitelikte artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de arttırılmasıdır. Bu yöntem, güdülemede yıllardan beri uygulanı gelen ve halen uygulanmakta olan bir yöntemdir [38].

Çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli faktördür. İşgören, ücretin tatmin edici olup olmamasından daha çok, aynı mesleki düzeyde ve aynı yada benzer işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı yada almadığı karşılaştırmasını yaparak, verimi ile işten elde ettiği gelir arasında eşitlik olmasını ister [8].

Bireyin elde ettiği ücret, hem onun temel gereksinimlerini karşılar, hem de onun üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak, yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini anlatır [37].

Ücretin etkili bir motivasyon aracı olabilmesi için bazı nitelikleri taşıması gerekmektedir. Bunlar [6,39];

- 1- Ücret personelin kendisini ve ailesini geçindirebilecek düzeyde olmalı,
- 2- Kuruluş genelinde veya kamu kesimi sözkonusu ise ülke genelinde eşit işe eşit ücret prensibine göre hareket edilmeli,
- 3- Ücret artışı yükselme yada çalışmanın zorluğuna göre yapılmalı,
- 4- Ücretlemede iç ve dış denge kurulmalı,
- 5- En az ile en çok alan arasındaki fark çok açılmamalıdır.

Daha az gelir sağlama tehdidi de, eski gelir düzeyine alışmış olanları, daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde, bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulabilir [16].

İşgören çalışması paralelinde ücretinin artıp azalması yani primli ücret sistemi de motivasyonu sağlamada çoğunlukla olumlu sonuç vermiştir.

Ödüller

Çalışanlara üstün gayretleri ve şirkete yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararlar [17].

Çalışanları işe özendirmek, örgüte bağlılığını artırmak için daha fazla başarı gösterenlere karşılık olarak ekonomik veya maddi ödüller verilebilir [8].

İş güvenliği

Çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta yargısal güvence kişilerin geleceği açısından çok önemlidir. Zira geleceğinden emin olmayan bir kişinin, sürekli örgütte kalması, yararlı olması ve çok çalışması mümkün değildir [17].

Güvenlik duygusunu sadece ekonomik garantiler olarak düşünmemek gerekir. Güven duygusu, belli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni içine almaktadır. Bir örgütte ne yapacağını, kiminle çalışacağına ve nasıl yapacağını bilen bir kişinin kendine güveni çok daha fazla olacaktır [8].

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi özel veya devlet tarafından sağlanan ki devlet bazılarında kanuni zorunluluk bile getirmiştir. Günümüzde oldukça çeşitlidir. Gerek maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimlilikte doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında çalışanın çabalarında azalma olacağı doğaldır [16].

Sosyal kolaylıklar

Çalışanlara işletme içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, çay servisi, yemek servisi vb. uygulamalardır.

Örgütün zorunlu olmadığı halde, çalışanlara sağladığı hizmetler sosyal kolaylıklardır [17].

2.5.2. Örgütsel ve yönetsel faktörler

Çalışanın örgüt ile olan ilişkileri neticesinde, gereksinimlerinin karşılanabileceği ihtiyaçlar bu kategoride toplanmıştır.

Eğitim ve yükselme

Örgütlerin uygulayacakları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanların yeni bilgilere, yeni teknolojilere adaptasyonu sağlanmış olacaktır. Örgütlerin bu tür eğitim programları güdüleyici faktör olabilmektedir. Bunun yanında yükselmek, dinamik bir yaşantı sürmek isteyen her çalışanın özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan çalışan kendisine, daha çok güven duyar. Kişiliği gelişir, çalışma isteği artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevreden göreceği takdir ve ilgi çalışan üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır [8,40].

Örgütte çalışanın öncelikle işbaşında yetiştirilmesi, eğitilmesi; bu maksatla kurum içi ve dışı faaliyetlere katılması, çalışanı konusunda uzmanlaştırır, başarısını artırır [17].

Terfinin adil bir biçimde yapılması önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk yaratır. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar, olumlu yönde etkilenirler. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda, alan bir kimsenin motivasyon düzeyi, kıdeme göre alan bireyden daha yüksektir [37].

Kararlara katılma

Kararlara katılma, çalışanın iş tatminini oluşturan en önemli faktörlerdendir. Kararlara katılma, kişinin kendisine saygı ve tanınma ihtiyaçlarına karşılık gelen

ihtiyaçtır. İşinde bu ihtiyaçlarını gideremeyen çalışan, daha başka yer ve ortamlarda bu ihtiyacını gidermeye yönelir. Bu ise olumsuz bir güdülenmenin temel nedenini oluşturur. Çalışanın kararlara katılımının sağlanması, örgüt içinde doğacak sorunların belirlenmesine, çözüm önerilerinin çıkmasına, nihayi kararların iyileşmesine hizmet edeceği gibi çalışanı da güdüleyecektir [8].

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği, çok şiddetlidir. Uygulamadaki en büyük noksanlık, personelin kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirilmemesidir. Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerinden yararlanma yollarını bulmalıdırlar. Bu şekilde bir davranış biçimi, birlikte çalışma havası yaratacak ve çalışanlar için özendirme unsuru olacaktır [16].

Fiziksel çalışma şartları

Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşulların iyileştirilmesi, çalışanın işinde, daha verimli çalışmasına olumlu etki eder [17].

İş görenin iş ortamının fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesi, örneğin aydınlatma ve ısıtma, yeterli alet ve gereçler temin etme, moral artırıcı ek uygulamalar (müzik) vs. çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan önemli unsurlardandır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışmanın temel koşuludur. Örgüt yönetiminin bu konuya eğilmesi işi zevkli ve çekici duruma getirebilir. Bununla birlikte fazla özenilen lüks çalışma koşulları ise bazen ters etki yaratabilir [8].

Sendikalaşma

Çalışanlar, karşılanmayan ihtiyaçlarını, sendikalar aracılığıyla karşılayabileceklerini düşünürler. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama vb. durumlarında haklarının suistimal edildiği düşüncesinde olan kişiler, haklarını sendikalar aracılığı ile arayıp elde edebileceklerini düşünürler. Çalışanlar sendikaya üye olma ile tek başlarına

çözemedikleri sorunları sendika aracılığı ile çözebilmek düşüncesindedirler. Bu sebeplerden dolayı çalışanların sendikalaşmasını kolaylaştırmak ve isteklendirmek çağdaş bir güdüleyici faktördür [8].

İletişim

Örgüt içinde emir ve haberlerin akışını sağlayan bir süreç olarak tanımlanan iletişim, kişiler arasında bağlantı kurma amacının yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Örgüt içinde oluşturulan iyi bir iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilmek, sorunların rahatça iletilebilmesi, örgüt ile ilgili bilgi sahibi olabilmek imkanları sağlayarak kendilerine değer verildiği izlenimini yaratarak güdülenme etkisi yaratır [8].

Etkin iletişim, örgütlerde hayati bir unsurdur. Yapılan pek çok araştırma etkin bir örgütsel iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığını, buna karşın iş motivasyonunu, iş tatminini ve verimliliği artırdığını göstermiştir. Etkin iletişim iş birliğini ve dolayısıyla örgütsel etkinliği artırır. Örgütsel iletişimin mesajı, ‘eğer üretken bir çalışan istiyorsanız ona ne düşündüğünü sormalısınız’ o halde astları ile hangi konularda ve hangi tarzı benimseyerek iletişim kurmaları gerektiğinin bilincinde olan yöneticiler, bir anlamda ‘ektiklerini biçmekte’, astları ve kendileri arasında etkin kaynak alışverişini başlatmaktadırlar. Unutmayalım ki, her iki tarafında rahatça konuştuğu, birbirini dinlediği, açık iletişim ortamları, korkusuz ve kesintisiz iletişim alışverişi, sorun çözümüne ve performansa yönelik en etkili faktördür [41].

Adil ve açık yönetim

Yöneticinin, amaç ve hedeflerini, istek ve beklentilerini, plan ve programlarını, yönetim politikasını çalışana açıklaması; sorunları çalışanlarıyla görüşerek, tartışarak çözmesi, kararları çalışanına danışarak vermesi yani açık yönetim politikası uygulaması çalışanları daima motive eder [17].

Yöneticiler altlarındaki çalışanların örgüt içinde korumalı ve çıkarlarını gözetmelidirler. Buradaki çıkarlar ücret, çalışma koşulları, terfi vs olanaklar olarak gösterilebilir. Çalışanların bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi çalışanların yönetime duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir [16].

2.5.3. Psiko-sosyal faktörler

Dünya üzerindeki bütün faaliyetlerin ortak amacı insanı daha rahat yaşatabilmek, daha mutlu olmasını sağlamaktır. İnsan en değerli varlıktır. Günümüzde, örgütlerde çalışanların sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine göre motivasyonlarını arttırmak için psiko-sosyal faktörlerden de yararlanılmaktadır.

Statü ve değer

Çalışanlar örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, söz sahibi olmak, güçlü olmak, öne geçmek, yani sosyal statü kazanmak için çalışır ve çaba sarf ederler. Çünkü, bir kişinin örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden gördüğü itibar, kişi için önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışana örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, çalışan için itici bir güçtür [17].

Kişilerin toplumdaki yerleri o toplum ihtiyaç ve değerlerine göre saptanır. Statü kişiler arası ilişkilerde grup içinde önemli bir pozisyonudur. İnsanlara iş yaptırma yollarından biri ona yüksek statü tanımaktır. Bu hiyerarşik değil fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin çok önemli olduğu fikrini verebilmektir [8].

Statü bir kimseye toplumda atfedilen değerlerden oluşur. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için çabalarını arttıracaktır. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip bir kimse, bulunduğu gruptan, çevreden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun kişinin takdir edildiğini görmesi, kalifiye kabul edilmesi, onda derin bir tatmin duygusu yaratacaktır [16].

Özel yaşama saygı

Kişilerin aile ilişkileri, sosyal faaliyetleri, sorumluluk duyguları, özel tutkuları, hobileri, din , sağlık durumları ve buna benzer hususlar, onun özel yaşamını meydana getirirler. Bir kimsenin özel yaşamı örgütteki görevlerine direkt etki yapar. Bu nedenle çalışanın, iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması gerekir. Özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte astlar için bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur. Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın yolu onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır [16].

Aidiyet-sosyal katılma

Çalışanların çoğu örgüte girmelerinden itibaren sosyal gruplara dahil olmaya çalışırlar. Yüzyüze ilişkilerin yürütüldüğü bir sürü informel gruplar, örgütlerde mevcuttur. Çalışanlar, katıldığı informel grubun, kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği ümidini taşırlar. Informel gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer taraftan kişiye destek ve yardımcı olurlar. Kendiliğinden oluşan bu grupların önemi, her şeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır. Bu sebeple kişilerin davranış duyguları üzerinde, büyük etkileri vardır [8].

Örgütte çalışanı motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışılmalıdır. Böylece örgütte sosyal kaynaşma ve dayanışma oluşturularak çalışan motive edilir [17].

Çalışmada bağımsızlık

Yetki devri sayesinde çalışan hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil ihtiyaçlarını karşılamaya yönelebilir. Özellikle gelişmiş ülkelerde demokrasi, eşitlik, bağımsız düşünme, sorumluk yüklenme eğilimleri bu tür

davranışlardır. Yetki devri çalışmada saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek güdüleyicilerdendir [8].

Bir çok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif kullanmak, sorumluluk almak ister. Kuşkusuz bu tip çalışanlara inisiyatif vermek, onları daha başarılı yapacaktır [17].

Gelişme ve başarı

Çalışanlar yeteneklerinin gelişmesinden ve bu yeteneklerinden faydanılmasından mutluluk duyarlar. Çünkü örgüte ve topluma yararlı olduklarını hissederler.

Kişisel gelişim, yeni yetenek ve becerilerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi ile olur. Çalışanın başarılarının; teşekkür ziyareti, başarılarının bültende yayınlanması vs. ile takdir edilmesi onu isteklendirir [27].

Öneri sistemi

Öneri sistemi, örgütte demokratik yönetime geçişin bir belirtisidir. Örgütte çalışanlar, düşünce ve önerilerini, özgürce ortaya koyabiliyorlarsa ve bu fikirler ciddiye alınarak, faydalı olanlar uygulanıyorsa; çalışanların örgüte bağlılıkları artacak ve motive olacaklardır.

Çalışana iş ile ilgili süreçler yada iş ortamı vb. konularında öneriler getirebilmesinin sağlanması motivasyonlarının artmasında etkilidir [27].

3. DEVLET MEMURLUĞU VE MOTİVASYON

3.1. Devlet Memurluğu

Memur kelimesinin sözcük anlamı “görevli”dir [42].

Günümüzdeki kullanımından genel olarak “kamu görevlisi” yada “kamu çalışanları” akla gelir. Fakat, kamu çalışanları en geniş anlamıyla memurlar ve diğer kamu çalışanlarını ifade etmektedir [43].

Kısaca, kamu yönetiminin insan ögesine kamu görevlileri denir [44].

Kamu görevlileri deyiminin biri dar, diğeri geniş olmak üzere iki anlamının olduğu söylenebilir. Geniş anlamda kullanıldığında, hukuki statüleri ne olursa olsun, Kamu kesiminde görev yapan herkes kamu görevlisidir. Dar anlamda kamu görevlilerinden maksat, devletin siyasi yapısını oluşturan görevlilerin dışında kalan kamu görevlileridir. Bunlar sivil, asker, farklı hukuki statülerdeki personeldir. 1982 Anayasasının 128 inci maddesinde, kamu görevlileri deyimini dar anlamında kullanılmış ve şu şekilde tanımlanmıştır; “Devletin, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür.” Diğer taraftan asıl kavramımız olan memurun tanımı çeşitli kanunlarda yer almasına karşılık, en net tanımı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 4 üncü maddesinin A fıkrasında; “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır” [6].

3.2. Memurların Motivasyonu İlgili Yasal Düzenlemeler

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuatta geçen Devlet memurlarının

motivasyonu ile ilgili oluşturulmuş olan yasal düzenlemeler verilmeye çalışılmıştır [6,45];

3.2.1. Aylık ücret sistemi

Türk Kamu yönetiminde memura verilen ücretin adı aylıktır. Aylık ise memura hizmeti karşılığında kadroya dayanılarak ay itibariyle verilen paradır. Bu ücret memura çalışma öncesinde, peşin olarak, bir defada ve her ayın 15 nci günü verilmektedir. Devlet memurunun maaşını oluşturan unsurlar; gösterge aylığı, ek gösterge aylığı, taban aylığı, yan ödeme aylığı, tazminatlar, makam tazminatı, aile yardımı ödeneği, yabancı dil tazminatı, nöbet ücreti, fazla çalışma ücreti, fon ve ek ödemeler, ek ders ücreti, ek tazminat, tayın bedeli, vekalet ücreti, ikramiye ve diğer ödemelerdir. Sayı itibariyle çok ve çeşitli olan ve hiçbir ölçüte dayanmayan bu ödemeler rasyonellikten uzak olmakla beraber, sadece belirli mesleklerin ve yönetim görevlerinde bulunanların mali durumlarının düzeltilmesi amacıyla çoğaltılmıştır. Bu haliyle Devlet Memurları ücret sistemi, çalışanların motivasyonunu sağlamaktan öte, tersine farklı kurumlarda aynı unvanda çalışanlara farklı ücret verilmesi ve herşeyden önce memurların büyük bir kısmına asgari geçim şartlarını sağlayacak bir ücret verilmemesi gibi nedenlerle anti motivasyon aracı durumundadır [6].

3.2.2. Diğer sosyal hak ve yardımlar

Bunlar izinler, hastalık ve analık sigortası, yeniden işe alıştırma, sosyal tesis gereksinmelerin karşılanması, yardım ödeneği, öğrenim bursları ve yurt hizmetleri, aile yardımı ödeneği, doğum yardımı, ölüm yardımı ödeneği, tedavi yardımı, cenaze giderlerinin karşılanması, giyecek yardımı ve yiyecek yardımı şeklinde verilen yardımlardır [6,45];

İzinler

Devamlı çalışmanın verdiği yorgunluğu gidermek ve yeniden güç kazanarak

çalışmaya başlamak için dinlenme hakkı , Anayasa nın 50 nci maddesiyle güvence altına alınmıştır.

Yıllık izin

Devlet memurlarının yıllık izin süresi; hizmeti on yıla kadar olanlar 20 gün, hizmeti on yıl dan fazla olanlarda 30 gündür. Öğretmenler yaz tatili ve dinlenme tatillerinde izinli sayılırlar. Görevleri gereği radyoaktif ışınlarla çalışanlara ayrıca bir aylık sağlık izni verilir.

Mazeret izni

Kadın memurun doğum yapması halinde doğumdan önce ve sonra olmak üzere sekiz hafta, bu süreden sonra altı ay süre ile günde bir buçuk saat olmak üzere süt izni verilir. Erkek memura da üç gün doğum izni verilir. Memurun birinci derece yakınının ölümü halinde isteği üzerine beş gün ölüm izni verilir. Bu hallerin dışında yetkili amirinin muvafakatiyle bir yıl içinde toptan ve parça parça olarak, mazeretleri sebebiyle memurlara 10 gün izin verilebilir. Bu izinler sırasında özlük haklarına dokunulmaz.

Hastalık izni

Hizmeti on yıla kadar olan memurlara altı ay, hizmeti on yıldan fazla olan memurlara on iki aya kadar, uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren memurlara 18 aya kadar izin verilir. İzin süresinin sonunda hastalıklarının devam etmesi halinde izinleri bir katına kadar uzatılır. Bu sürenin sonunda da iyileşemeyen memurlara emeklilik hükümleri uygulanır. Sağlıklarına kavuşup tekrar görev almak isteyen memurlar uygun görevlere öncelikle atanırlar. Görevleri sırasında veya görevlerinden dolayı kazaya, saldırıya uğrayan, meslek hastalığına yakalanan memurlar iyileşinceye kadar izinli sayılırlar.

Aylıksız izin

Devlet memurunun birinci derece yakınlarına bakmaya mecbur veya refakat etmesi gerektiğini belgelemesi şartıyla; isteği halinde en çok altı aya kadar aylıksız izin verilir. Bu süre bir katına kadar uzatılabilir. Devlet memurlarına, hizmet süreleri on yılı tamamlayanlar istekleri halinde memuriyetleri süresince bir defada altı aya kadar aylıksız izin verilebilir. Doğum yapan memurlar en çok on iki aya kadar aylıksız izin alabilirler. Devlet tarafından yurt dışına gönderilen öğrenci ve memurlarla, yurt içine ve yurt dışına sürekli görevle atanan memurların eşlerine memuriyetleri süresince her defasında bir yıl ile 4 yıl arasında aylıksız izin verilebilir. Muvazzaf askerliğe ayrılan memurlar askerlik süresince aylıksız izinli sayılırlar. Aylıksız izin sebebinin ortadan kalkması halinde, memur görevine dönmek zorundadır. Aksi halde ve aylıksız izin süresinin bitiminde görevine dönmeyenler memuriyetten çekilmiş sayılırlar.

Hastalık ve analık sigortası

DMK'nın 188 nci maddesinde gerekli sosyal sigorta yardımları sağlanacağı ve bu sigorta yardımlarının özel kanunlarla düzenleneceği belirtilmiştir. Kanunda sözedilen hastalık, görevden doğan kaza ile mesleki hastalık sigortaları uygulanma imkanı bulmuşken, gerekli yasal düzenlemenin yapılmaması nedeniyle analık sigortası uygulanamamaktadır.

Yeniden işe alıştırma

Malüllük aylığı bağlanan devlet memurlarından çalışma gücünün arttırılabileceği umulanlar, eski görevlerinde veya yeni görevlerinde çalışabilmelerini sağlamak üzere işe alıştırmaya tabi tutulabilirler. Fakat buna ilişkin usul ve esaslar düzenlenmemiştir.

Sosyal tesisler

Luzum ve ihtiyaç görülen yerlerde çocuk bakımevi, misafırhane, eğitim tesisleri

vb.sosyal tesisler kurulabilmektedir.

Öğrenim bursları ve yurt hizmetleri

Devlet memurları görev mahallerinde olmaması şartıyla; orta dereceli okullarda okuma hakkını kazanmış bulunan çocuklarını yatılı okullarda okutmak isterlerse pansiyon ücret indiriminden faydalanırlar. Pansiyon ücret indiriminden faydalanan memurların çocukları sınıfta kalırlarsa, aynı sınıf için ikinci sene bu haktan yararlanamazlar.

Aile yardım ödeneği

Memur, eş için ödenen aile yardımı ödeneğine evlendiği, çocuk için ödenen yardıma da çocuğun doğduğu tarihi takip eden ay başından itibaren hak kazanır. Aile yardımı ödeneğinde eşin herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşundan aylık almaması ve bu kuruluşlara tabi olarak çalışmaması gerekir. Aile yardımı için 700 çocukların her biri için 50, 0-6 yaş arasındaki çocukların, her biri için 100 gösterge rakamının aylık katsayı ile çarpılması sonucu oluşan miktar aile yardımı ve çocuk yardımı adı altında ödenir. Çocuk için ödenen yardım iki çocuk fazlası için ödenmez.

Doğum yardımı

Devlet memurlarından çocuğu dünyaya gelenlere 2500 gösterge rakamının aylık katsayı ile çarpılması sonucu oluşan miktar doğum yardımı ödeneği olarak verilir.

Ölüm yardımı

devlet memurlarından; memur olmayan eşi ve aile ödeneğine dahil çocuğunun ölümü halinde en yüksek devlet memuru aylığı (ek gösterge dahil) , memurun vefatı halinde ise bu rakamın iki katı tutarında ölüm yardımı ödeneği verilir.

Tedavi yardımı

devlet memurları ile herhangi bir sağlık yardımından yararlanmayan eş veya bakmakla yükümlü oldukları kişilerin hastalanmaları halinde evlerinde veya resmi veya özel sağlık kurumlarında tedavileri kurumlarınca sağlanır. Tedavilerinin yurt içinde yapılamaması halinde yurt dışına gönderilirler.

Cenaze giderlerinin karşılanması

Devlet memurlarının ölümü halinde cenaze giderleri kurumlarınca karşılanır. Yurt dışında sürekli veya geçici görevle bulunan memurların eşleri ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin cenazelerini yurda getirmek için yapılması zorunlu giderler kurumlarınca karşılanır.

Giyecek yardımı

Devlet memurlarından yönetmelikle sayılan görevlerde bulunanlara belli dönemlerde olmak üzere giyecek yardımı ayni veya nakdi olarak kurumlarınca karşılanır.

Yiyecek yardımı

Yiyecek yardımı öğle yemeği veya görev süresine göre üç öğünü kapsayacak şekilde verilebilir. Yiyecek yardımını geraktirdiği giderlerin yarısı kurum bütçelerine konan ödeneklerden kalan yarısı ise memurlardan karşılanmaktadır.

3.2.3. İş güvencesi

Memur idareye, Yargıya ve idare edilenlere karşı kanunlarla korunmuştur. Kişi çok önemli bir hata işlemedikçe işinden olmaz. Kişilerin meslek seçiminde mutlak güvence, önemli bir kriter olmasına rağmen, işlerini garanti görmeleri sebebiyle miskinliğe ve iş savsaklamalarına yol açabilmektedir [6].

3.2.4. Sosyal güvenlik ve emeklilik

Memurların emeklilik hakkı, 1982 Anayasasının 60 ncı maddesinden doğan bir haktır. Anılan maddede “Herkes Sosyal Güvenlik hakkına sahiptir. Devlet bu güvenliği sağlayacak gerekli güvenlik tedbirlerini alır ve teşkilatı kurar.” denilmektedir. Belirli bir hizmet yılını doldurmuş ve kanunda belirtilen yaş sınırına gelmiş her çalışan memurun emeklilik ikramiyesi ve emekli olma hakları vardır. Devlet memurlarının malüllük hallerinde kendilerinin, ölümleri halinde dul ve yetimlerinin hakları; emeklilik kanunlarıyla düzenlenmiştir. Bunların dışında hastalık, analık, görevden doğan kaza ile mesleki hastalık hallerinde sosyal sigorta yardımları sağlanır [6,45]

3.2.5. Ödüller

Memurlarla ilgili mevzuatta ödüle çeşitli şekillerde yer verilmiştir. Bunlar; maaş ödülü, takdirname, başarılı memura bir kadem verilmesi, dil tazminatı, Devlet Davalarını intaç Eden Avukat Vesaireye Ücret-i Vekalet hakkındaki Kanun gereğince vekalet ücretlerinin dağıtılması, Kaçakçılığın Men ve Takibine Dair Kanun gereğince yapılan ödüllendirmelerdir. 657 sayılı Devlet Memurları kanunu ve ilgili mevzuat yöneticilerin insiyatifine bırakılan maaş ödülü ve takdirname gibi mekanizmaların yanında, tüm memurların objektif kriterlerle yararlanabildiği çok iyi sicil yada başarı şartlarına bağlanmış ücrette bir artış sağlayan “kademe ilerlemesi”, ”dil tazminatı” gibi ödüllere de yer verilmiştir. Bu ödüllerden “kademe ilerlemesi”, “dil tazminatı” ve “ek tazminat” tüm memurlar için başarılı şekilde uygulanırken, motivasyon etkisi çok daha fazla olabilecek çalışanların takdir edilme ve bunun diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından da bilinmesi manasına gelen “ödül” ve takdirname” uygulamaları sınırlı kalmıştır [6].

3.2.6. Hizmet içi eğitim ve kişisel gelişim olanakları

Devlet memurları Genel Eğitim Planı’nda, devlet memurlarının hizmet içi eğitiminin, çalıştığı kurum içinde , diğer kurumlarda yada yurt dışında yapılmasına imkan

verilmiştir. Devlet memurları aday memurlukta “temel eğitim”, “hazırlayıcı eğitim” ve staj eğitimine tabi tutulmaktadır. Asli memurlukta ise bilgi tazeleme ve değişikliklere uyum gayesiyle “verimliliği artırma eğitimi, personelin bir üst görev yapabilmesine imkan tanıyan, “üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi ve yöneticilerin vasıflarının artırılması amacıyla “üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi” eğitimlerine tabi tutulmaktadır. Başbakanlık DPB, kurumların yurt içi ve dışı, eğitim faaliyetlerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini eşgüdümlemek ve denetlemekle yükümlü kılınmıştır [6].

3.2.7. İlerleme ve yükselme

Memurların yükselmesini iki durumda ele almak gerekir. Birincisi, kıdem esasına dayalı, öğrenim durumu ve görev unvanıyla ilgili kademe, derece ilerlemesi; ikincisi, seçim esasına dayalı görev yaptığı unvandan daha üst görev unvanlarına yükselmesidir. Bütün memurlara, altı yıl iyi sicilden bir kademe ilerleme verilmektedir. 18 Nisan 1999 da yürürlüğe giren “Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik” le memurların hangi unvanlı kadrolara, ne gibi niteliklerle, sınavla nasıl atanacakları düzenlenmiştir [6,45].

3.2.8. Sendikal haklar

Kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve mesleki hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için sendika ve konfederasyon kurmaları, ve bunlara üyeliklerin ve çalışma esaslarını 24460 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu ile düzenlenmiş olup; bu kanun ile toplu görüşme hakkı tanınmış, fakat toplu sözleşme ve grev hakkı verilmemiştir [6].

3.2.9. Çalışanların yönetime katılması

657 sayılı Devlet Memurları Kanununda “Yüksek Danışma Kurulu” ve “Kurum Danışma Kurulu” olmak üzere iki tip danışma kurulu ön görülmüş olmasına rağmen

Çalışanların yönetime katılma haklarının bulunduğunu söylemek mümkün değildir [6].

3.2.10. İşi cazip hale getirme

Memurluğun sağladığı güvence caziptir. Bununla birlikte kurumlar; kalifiye personeli kurumlarına çekmek, başka kurumlara nakil yoluyla kaçışları önlemek, personeline daha iyi imkanları sunmak vb. amaçlarla, kendi kurumlarının daha cazip olması için fondan para ödemek, kadro karşılığı sözleşmeli statüde istihdam gibi yollara başvurmaktadırlar. Diğer taraftan bölgeler arası istihdam yoğunlaşmasını homojen hale getirmek için, memurlar tarafından tercih edilmeyen bölgelerde çalışmaya, değişik ek demeler ile cazip hale getirilmeye çalışılmaktadır. Kadro karşılığı sözleşmeli personel alıştırma Başbakanlık ve bağlı kuruluşlarda yoğun şekilde yapılan uygulamalardır. Kadroları karşılık gösterilmek suretiyle, sözleşmeli çalıştırılan personele, aylıkları dışında dört adet ikramiye ödenmektedir. Senede iki adet olan teşvik ikramiyeleri ise amirlerince yapılan başarı değerlendirmesi sonucunda ödenmektedir. Personele bu yol ile yüksek ücret ödenmesi, bu kurumları ve bu kadroları cazip hale getirmiştir [6].

4. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES

Çalışmanın bu bölümünde, karar verme ve AHP'nin teorik temelleri hakkında genel bilgiler verilmiş, AHP'yi oluşturan önemli tanımlar, aksiyomlar, ölçme, tutarlılık oranları ve fayda/maliyet analizleri ile yöntemin matematiksel açıdan incelenmesi yapılmıştır [46].

4.1. Karar Verme

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelecekte başarılı olabilmeleri için karar vermek zorundadırlar. Bunu yaparken bilimsel ölçütleri dikkate almaları daha iyi kararlar vermelerini sağlar.

Karar verme gereksinimi farklı durumlarda örneğin, hoşnutsuzluk, yeni bir sorunun varlığı ya da yeni bir durumdan daha çok fayda beklentisiyle ortaya çıkabilir. Bu tür durumlarda aşağıdaki adımlar izlenir [46];

1. Problem tanımlama veya bir karara gereksinim duyma
2. Analiz ve alternatif oluşturma
3. Alternatiflerden birini seçme
4. Kararın uygulanması
5. Karar sonuçlarının izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi
6. Geri beslenmenin sağlanması

Karar verme problemi en genel anlamda; bir seçenek kümesinden en az bir amaç veya ölçüte göre en uygunun seçimi, şeklinde tanımlanabilir. Buna göre bir karar probleminin elemanlarını karar verici, alternatifler, kriterler, sonuçlar, çevre ve karar vericinin öncelikleri oluşturur. En basit halde bir karar problemi bir amaç veya ölçüte göre alternatifler arasından bir seçim yapma gibi düşünülebilir. Karar verme problemleri genel olarak üç şekilde karşımıza çıkabilir [46];

1. Belirlilik altında karar verme: Alternatifler bilinmekte, alternatiflerin oluşturduğu şartlar bilinmekte, sonuçlarda belirlidir.
2. Risk altında karar verme: Alternatifler ve ilgili şartlar bilinmemekte, fakat olasılıkları tahmin edilebilmektedir.
3. Belirsizlik altında karar verme: Alternatifler, alternatiflerin sayısı, ilgili şartlar ve olasılıklar bilinmemektedir.

Yöneticilerin verecekleri kararlarda ve karar verilecek alternatifler üzerinde bulunan şartların önemli etkileri vardır.

4.2. Analitik Hiyerarşi Proses

İnsanlık tarihinde karar verme sürekli önemli görülmüştür. Bu kararlar bazen çok çok önemli bazen de sıradan olmuştur. Çok çok önemli kararlar kişilerin, kurumların veya sistemin varlığını ve verimini doğrudan etkilemektedir. Bu durum, karar verme problemi olarak tanımlanır. Genellikle, insanlar ileri sürülenin tersine, karar verme aşamasında var olan karar yöntemlerinden yararlanıp düşünce ve inançlarının doğruluğunu araştırmayı göz ardı etmişlerdir. İnsanlar kendi değer yargılarını ve ne istediklerini kesin olarak bildiklerini sanarlar. İnsanlar, başkalarının kendilerine ait bir dizi düşünceleri düzenleyip daha iyi karar vermelerine yardımcı olabileceklerini kolay kabullenmezler. Oysa yapılan araştırmalar, insanların kendi beyin kapasitelerinin karmaşık kararların sezgisel ve etkin bir şekilde sentezini yapmaya yeterli olmadığını ortaya koymaktadır [46].

Karar verme problemlerinde insan yargılarının kullanımı son zamanlarda dikkat çeken bir ölçüde artmıştır. Karar verme süreçlerinde insan yargılarının da kullanıldığı bir metot Thomas L. Saaty tarafından 1977 yılında geliştirilen ve literatüre kazandırılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)'dir. Yöntemle karar vericilerin farklı psikolojik ve sosyolojik durumlardaki gözlemleri de dikkate alınarak kendi karar verme mekanizmalarını tanıma olanağı sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemle karar vericilerin daha etkin karar vermeleri amaçlanmıştır. Yöntem, oldukça büyük bir ilgi görmüş ve çok amaçlı karar verme problemlerinde kullanılmıştır. Ayrıca bu

yöntem, çok amaçlı karar verme tekniklerinden biri olarakta bilinmektedir. Çok kriterli karar verme analizlerine benzer olarak bu metotda da alternatifler, farklı kriterler ve bir hedef kümesi vardır [46,47].

Karar verici konumundaki kişiler iki çeşit kararla karşı karşıyadır. Birisi sezgisel, diğeri ise analitik yaklaşımdır. Sezgisel kararlar herhangi bir veri veya doküman tarafından desteklenmezler ve bütünüyle keyfi olarak görülebirlirler. Günümüzde özellikle küçük işletmelerde verilen kararların çoğu sezgisel kararlardır. Kişiler bu tip yerlerde tamamen kendi bilgi ve tecrübelerine göre kararları çok kısa bir sürede alırlar. Gerçekte karar verme alternatifler arasında karşılaştırmalı bir analiz neticesinde verilmelidir. Sezgisel kararlar, artık büyük şirketler, hükümetler ve benzeri yerler için yetersiz olmaktadır. Sezgiye dayanılarak alınan kararları herkesin kabul etmesi oldukça güçtür. Karar verici mantıksal olarak ilgili kişileri ikna edemez, daha çok kendi görüş ve düşünceleri ön plandadır. Böyle kararlarda grup katılımı söz konusu değildir. Gelişen teknoloji ve karmaşıklık sonucunda karar vermek artık tek bir kişinin sorumluluğundan çıkmıştır ve özellikle bilgiye ve tecrübeye dayanılarak verilen kararların sağlıklı olmadığı görülmektedir. Organizasyonların devamlılıklarını sürdürebilmeleri, uzun vadede aldıkları stratejik kararlara önemli ölçüde ilişkilidir. Özellikle günümüzde büyük organizasyonlarda kararlar uzman bir grup tarafından uzun tartışmalar ve beyin fırtınaları sonucunda alınmaktadır [46].

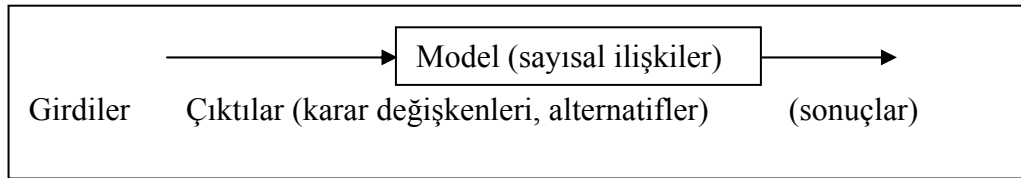
Son yıllarda karar alma sürecinde önemli bir yaklaşım sergilenmektedir. Thomas L. Saaty tarafından literatüre kazandırılan bu yaklaşım, kararlarda tek bir kişinin değil konularında uzman kişilerin yargılarının da etkili olmasını sağlamaktadır. Kısaca karar verme aşamasında kişilerin uzmanlık alanlarına göre, mesleki bilgi ve deneyimleri bu yöntemde etkin olarak kullanılmaktadır.

Analitik karar verme ise, sorunların hiyerarşik bir biçimde anlamlı daha küçük alt bölümlere ayrıştırılarak, daha etkin çözümlenebileceği esasına dayanır [46,48].

Burada bir analitik yaklaşım, verilerin ortak paylaşımına öncülük eder. Kararlar stratejik bir kümeye dönüştürülür. Kriterler karar alma esnasında tüm seviyelerde

tekrar tekrar gösterilir. Analitik yaklaşımda karar problemini üç aşamada ele almak mümkündür. Bunlar modelleme aşaması, karar aşaması ve kararların uygulanmasıdır [46,47];

Modelleme aşaması: Yöneticiler, karar değişkenleri, alternatifler ve ilgilenilen çıktılar arasında bir ilişki arar. Bu ilişkiler için olabildiğince sayısal tanımlar oluşturulmaya çalışılır. Modelleme aşaması ve bir sonraki adım olan karar aşaması sonucunda değişik alternatifleri değerlendirmek için kullanılabilecek bir model oluşturulur. Böyle bir model şematik olarak Şekil 4.1’de gösterilmiştir. Karar değişkenlerine örnek olarak fiyat, üretim miktarı ve sabit maliyetler gösterilebilir. Sonuçlar ise kar ve satışlar olarak gösterilebilir.



Şekil 4.1. Analitik yaklaşımda modelleme aşaması

Karar aşaması: Bu aşamada, probleme ilişkin elde edilen veriler detaylı olarak analiz edilir.

Kararların uygulanması: İkinci aşama sonucunda elde edilen kararların uygulanarak sonuçlarının gözlenmesinden oluşur. Belirli analiz sonucunda elde edilen kararlar ile gerçekteki uygulaması incelenir. İlgili uygulamada bir aksaklık varsa tekrar başa dönülerek probleme ilişkin değerlendirmeler tekrarlanır.

4.2.1. Analitik kavramı

AHP’de problem hiyerarşik olarak belirlendikten sonra hiyerarşiyi oluşturan elemanların nispi öncelikleri hesaplanır. Nispi öncelikler karar verme sürecinde matrislerle ifade edilen rakamsal ifadelere dönüştürülür. Bu aşamadan sonra problemin çözümü için matematik kullanılır. Bu şekilde kararı tanımlamaya çalışan metotlar analitiktir [46,49,50].

4.2.2. Hiyerarşi kavramı

Hiyerarşi kelimesinin sözlük anlamı kademe, makam sırası, basamak, silsile, ve derece olarak geçmektedir. Hiyerarşi, insan beyninin karmaşık durumları analiz ettiğini gösteren bir modeldir. Uygulamada hiyerarşiye dahil edilecek ölçüt ve öğeleri oluşturmak için belirli bir yöntem olmamasına karşın, konu ile ilgili tüm kaynakların gözden geçirilmesi veya konu ile ilgili kişiler ile beyin fırtınası yapılması önerilebilir [46,51].

Hiyerarşi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta öğeleri değil seviyeleri oluşturmaktır. Seviyeleri doğru sıralarla belirlemek önemli ölçüde öğelerinde doğru seçilmesine olanak sağlar. Hiyerarşi oluşturulurken aynı seviyedeki öğelerin birbirinden bağımsız oldukları varsayılır. AHP’de karar problemleri, mevcut durumun daha iyi anlaşılması için derecelendirilmektedir. Bunlar hedefler, kriterler ve alternatifler olarak sıralanmaktadır. Ancak bu ayrıştırmanın belirli bir düzeyi geçmemesi önerilmektedir [46,49].

Miller yasası olarak bilinen " kişi aynı anda yalnızca 7 ± 2 konuyu karşılaştırabilir" iddiası da bunu desteklemektedir.

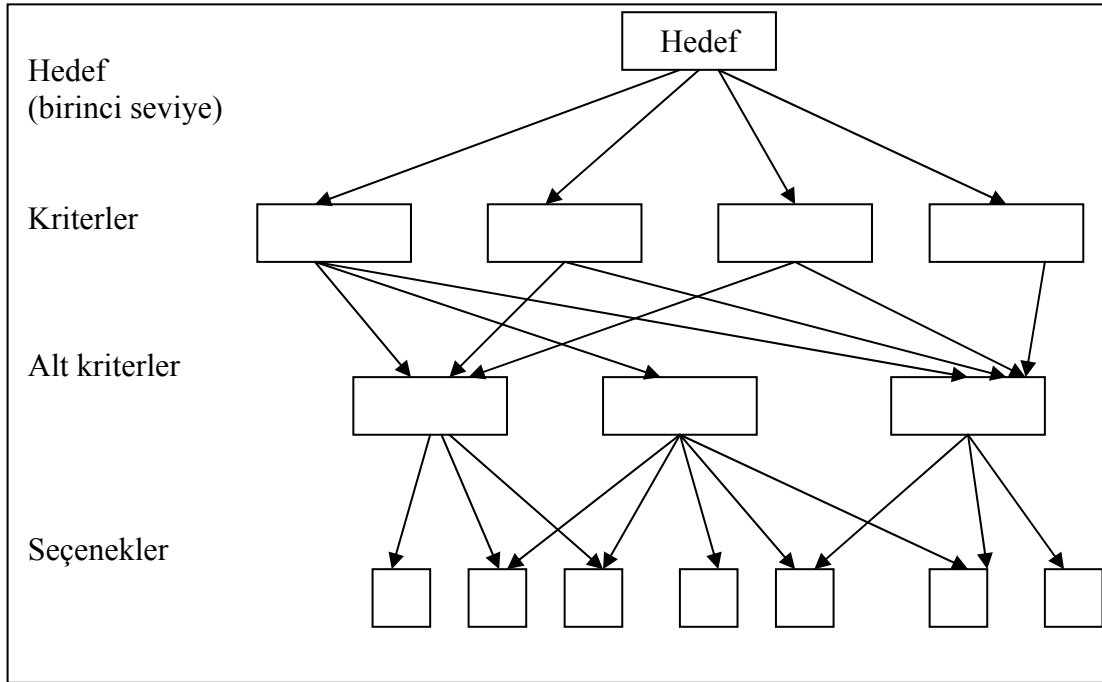
Problemler AHP’de bir dizi basamaklara bölünür. Karar verici basamaklar arası ilişkiden yararlanarak problemin çözümüne gider. Hiyerarşinin birinci seviyesi ile en alt seviyesi aralardaki seviyeler vasıtasıyla birbirleri ile ilişkilidir. Genelde birinci seviye hariç diğer seviyelerde daha çok eleman vardır. Her bir seviyede bulunan elemanların birbirleri ile bağımsız olması gerekmektedir. Seviyeler ise birbirleri ile etkileşimlidir. Alt seviyedeki elemanlarla bir üst seviyedeki elemanlar birbirleri ile etkileşimlidir. Hiyerarşi tam ve tam olmayan şeklinde ikiye ayrılmaktadır [46];

Tam hiyerarşi modeli

Bir alt düzeydeki elemanların üst düzeydeki tüm elemanları etkiledikleri hiyerarşilere tam hiyerarşi denir [46,49].

Tam olmayan hiyerarşi modeli

Bir düzeydeki elemanların üst düzeydeki elemanların tümünü etkilemediği, yalnızca bir veya bir kaçını etkilediği hiyerarşik modeller, tam olmayan hiyerarşi olarak ifade edilmektedir [47].



Şekil 4.3. Tam olmayan hiyerarşi modeli

Şekil 4.3 de içi boş hiyerarşi modelinde hedef bir şirketin en iyi tedarikçiyi seçmesi iken, kriterlerden bir tanesi maliyet, alt kriterlerden bir tanesi birim maliyet olabilir. Seçenekler kısmında ise potansiyel tedarikçiler yer alabilir.

Hiyerarşinin avantajları şu şekilde sıralanabilir [46,49]:

1. Bir sistemin hiyerarşik gösterimi, üst düzeylerdeki önceliklerin değişiminin, alt seviyelerdeki öğelerin öncelikleri üzerindeki etkisini açıklamada kullanılır.
2. Bir sistemin alt düzeylerindeki yapısı ve fonksiyonları hakkında detaylı bilgi verir ve üst düzeylerdeki elemanlar ve hedefler hakkında genel bir görüş sağlar.

3. Hiyerarşiler kararlı ve esnektir. Küçük değişikliklerin küçük etkileri olduğu için kararlı ve iyi yapılandırılmış bir hiyerarşiye yapılacak eklerin performansı etkilemeyecek olmasından dolayı esnektir.

4.2.3. Proses kavramı

Önemli bazı kararlar tek bir aşamada sonuçlandırılmaz. Kararlar belli aşamalardan geçerek verilebilir. Çok kriterli karar problemleri detaylı bir araştırma, öğrenme, tartışma ve kişinin önceliklerini gözden geçirme sürecini kapsar. Bu süreçlerin değerlendirilmesi belli bir zaman alabilir. AHP, bu sürece yardım etmek ve süreci kısaltmak için kullanılmaktadır [46,52].

4.3. AHP’de Ölçek Kullanımı

AHP uygulanması esnasında, ilgilenilen konuyla doğrudan doğruya ilgili kişilerle yüz yüze görüşerek bir anketle veya mülakatla onların seçenekler karşısındaki görüşleri alınır. Sonuçların tutarlı olması için bu kişilerin konularında uzman veya orta derecede bilgili olmaları tercih edilir. Kişilerin konuyu bilmeleri tercih edilir. Çünkü, AHP’nin sonuçları tamamen bu kişilerin vereceği ikili karşılaştırma yargılarına bağlıdır. Bu yargılara bağlı olarak AHP’de bir üstünlük, yargı veya ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulur. Sözü edilen bu matris yargıların sayısal değerlere dönüştürülmesi ile oluşturulur [46,49].

Saaty ve arkadaşları skala değer olarak 1-9 ölçeğini geliştirmiş ve çalışmalarında da kullanmışlardır. 1-9 ölçeği en iyi sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır. Bunun dışındaki 1-5, 1-7, 1-15 ve 1-20 gibi ölçekler uygun çözümü elde etmede yetersiz kalmaktadır. Çizelge 4.1 de ölçek değerler ve anlamları açıklanmıştır [46,47,49,53].

Çizelge 4.1. AHP’de kullanılan temel ölçek ve tanımları

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenekte eşit derecede öneme sahip
3	Orta derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Tecrübe ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Eğer i kriteri j kriteri ile karşılaştırıldığında Çizelge 4.1’de bulunan değerlerden birini alıyorsa, j kriteri ile i kriterinin karşılaştırma değeri i ve j kriterlerinin aldığı değerlerin çarpmaya göre tersidir. Kısaca, $a_{ji}=1/a_{ij}$ ’dir.

Nitelik bakımından farklılıkları oluşturma zayıf, vasat, orta, iyi ve çok iyi gibi 5 simge ile iyi bir şekilde temsil edilebilir. Bu 5 ana gruba ilave olarak, birbirine yakın cevaplar arasında uzlaşma olan ara değerlerde eklendiğinde toplam 9’a yükselmektedir. Bu rakam Çizelge 4.1 de verilen 1-9 ölçeği ile uyusmaktadır [46,54].

AHP çözümlenirken Çizelge 4.1 de de görüldüğü gibi üst sınır olarak 9 ile sınırlandırılmıştır. Bunun çeşitli nedenleri vardır [46,49,53];

1. Nitelik bakımından farklılıklar pratikte anlamlı olup, karşılaştırılan sayıların aynı

büyüklik sırasından gelmesi yada karşılaştırmayı yapmak için kullanılan özellikler ile ilgili olarak birbirine yakın olması yapılan çalışmaya büyük bir doğruluk kazandırmaktadır.

2. Nitelik bakımından farklılıkları oluşturma 5 simge tarafından (zayıf, vasat, orta, iyi ve çok iyi) iyi bir şekilde temsil edilebilir. Daha fazla doğruluk gerektiğinde, birbirine yakın simgeler arasında uzlaşmalar sağlanabilir.
3. Rakamları değerlendirmek için çoğu kez kullanılan pratik bir yöntem, hislerimizi üç kategoride sınıflandırmaktır. Bunlar yüksek, orta ve düşük seviyeleridir .Daha detaylı bir sınıflandırma için ise bu kategorilerin her biri tekrar kendi içinde yüksek, orta ve düşük sınıflamasına tabi tutulur. Buradan da anlaşılır ki anlam farklılıklarını her zaman 9 değişik tür ifade etmektedir. Bu nedenle 9 rakamının üstüne çıkılmaması gerekmektedir.
4. Anında yapılan karşılaştırmalarda 7 ± 2 maddenin psikolojik limiti şunu önerir. Eğer birinci sebepte verilen tarife uygun 7 ± 2 madde ele alınırsa ve bunların hepsi birbirinden çok az farklı ise bu farklılıkların gösterilebilmesi için dokuz noktaya ihtiyaç vardır. Bir kişi aynı anda 7 ± 2 durumu değerlendirebilir. Saaty'nin geliştirdiği bu metot $n < 10$ kriter için özellikle 7 kriter için en iyi sonuçları vermektedir.
5. Bir matrisin elemanları çok büyük sayılardan oluşuyorsa, bu durum daha büyük tutarsızlıklar meydana getirebilir.

1-∞ arası bir ikili karşılaştırma cetvelinin kullanılmasının hiçbir zaman kullanışlı olmayacağını gözardı etmemek gerekir. Bu durum kişiler ikili karşılaştırma yaparken ayırım yapma yeteneklerinin sınırlandırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerle 1-9 ölçeği temel ölçek olarak seçilmiştir [46,49].

Göreceli ve mutlak ölçümler: İkili karşılaştırmalar yapılırken iki çeşit ölçek kullanılır. Bunların birincisi, iki kriteri karşılaştırırken kişiden kişiye göre değişen göreceli ölçek, diğeri ise kriterlerin metrik ölçümlerle elde edilmiş değerlerini ifade eden mutlak ölçümlerdir. Göreceli ölçekleri elde etmek için Çizelge 4.1 kullanılır.

Mutlak ölçümler de ise ikili karşılaştırma matrisleri doğrudan ölçümlerin kendisi ile oluşturulur [46].

4.4. AHP’de İkili Karşılaştırma Matrisi

AHP karar almada, grup veya bireyin önceliklerini de dikkate alan, nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir metottur. Günümüzde küreselleşen dünya iç içe girmiş bir problemler seti içermektedir. Örneğin; dünya ekonomisi enerji ve diğer kaynaklara bağlıdır. Enerjiye ulaşmak ise coğrafi ve politik şartlara bağlıdır. Politikalar ise askeri güce bağlıdır. Askeri güç ise teknolojiye bağlıdır. Teknoloji ise düşünce ve kaynaklara bağlıdır. Fikirler politikalara, kaynaklar ekonomiye bağlıdır. Süreç böyle iç içe karşılıklı etkileşimlerle devam etmektedir. Sistemde oluşan olayların nedenlerini ve sonuçlarını birbirinden kolayca ayırt etmek mümkün değildir. Bu nedenle ikili karşılaştırmalar yapılırken birine önemli gelen bir kavramın veya durumun bir başkasına göre önemi daha az veya daha fazla olabilir. İkili karşılaştırmalar AHP’nin en önemli aşamasıdır. İkili karşılaştırmalar, temelde psikoloji bilimindeki ölçekleme tekniğine dayanır. İkili karşılaştırma tekniğinde fark etme kavramı: ayırt etme süreci, kişinin algılaması, tanınması, ayırt etmesi yada tepkide bulunması olarak tanımlanır [46,49].

İkili karşılaştırmaları elde etmek için göreceli veya mutlak ölçümler kullanılır. Bunlardan elde edilen bilgilere göre AHP’de yargılar bir matrise dönüştürülür. a_{ij} , i. özellik ile j. özelliğin ikili karşılaştırma değeri olarak gösterilecek olursa, genel olarak ikili karşılaştırma matrisi [46];

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & \cdot & \cdot & \cdot \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & \cdot & \cdot & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (4.1)$$

olur. a_{ji} ise, j. özellik ile i. özelliğin karşılaştırma değeridir. Bu değer a_{ij} değeri verilmişse; $a_{ji}=1/a_{ij}$ eşitliğinden elde edilir. Bu özelliğe karşılık olma özelliği denir.

Yukarıdaki ikili karşılaştırma matrisinin çözümünden elde edilecek öncelik veya özdeğer vektörü $W=(w_1, w_2, \dots, w_n)$ ile gösterilir. w_i , öncelik veya özdeğer olarak tanımlanır. Bu değerlerden W^* matrisi elde edilir.

$$W^* = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & & & w_1/w_n \\ & & & \\ & & & \\ w_n/w_1 & & & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (4.2)$$

Eğer sonuçlar tutarlı ise A ve W^* matrislerinin elemanları arasında çok büyük farkların olmaması gerekir [46].

İkili karşılaştırma matrisinin temel özellikleri:

1. Temel ölçek olarak AHP’de 1-9 skalası kullanıldığı için A matrisinin öğeleri daima pozitif ve kare matris olacaktır. Yani ikili karşılaştırma matrisi pozitif değerlerden oluşmaktadır [46,47].

$$a_{ij} > 0, i, j = 1, 2, \dots, n \quad (4.3)$$

2. İkili karşılaştırma matrisi veya yargı matrisi eğer tam tutarlı ise aşağıdaki eşitliği sağlar [46,47].

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (4.4)$$

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = (w_i/w_j) \cdot (w_j/w_k) = w_i/w_k = a_{ik}, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (4.5)$$

Bu özelliğin yani tam tutarlılığın göreceli karşılaştırmalarda elde edilmesi oldukça zordur. Bu nedenle AHP’de ağırlıkların veya öncelik vektörünün hesaplanmasında bazı farklı yöntemler kullanılmaktadır. Eğer A matrisi tam tutarlı ise öncelik veya ağırlık vektörlerini elde etmek oldukça kolaylaşmaktadır [46,49].

3. Eğer A matrisi tam tutarlı ise herhangi bir satırından matrisin diğer tüm öğeleri kolaylıkla elde edilebilir [46,49].
4. Toplam olarak $C(n,2)$ kadar karşılaştırma yapılır. Örneği 7 alternatifli bir durum için karar verici 21 ayrı ikili karşılaştırma yapacaktır [46,49].
5. Bu matrisin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör matrisi AHP’de ağırlık veya öncelik vektörü olarak adlandırılır [46,49].
6. A matrisinin köşegen değerleri 1’e eşittir [46,49].

4.5. AHP’nin Teorik Temelleri

Saaty tarafından literatüre kazandırılan bu yöntem bir dizi aksiyom ve teoremlerden oluşmaktadır [46];

4.5.1. Aksiyomlar

Aksiyom 1 (karşılık olma): Eğer bir a kriteri b kriterine göre x kez daha önemli ise, b kriteri de a’ya göre $1/x$ kez daha önemlidir. $a_{ij}=x$ ise $a_{ji}=1/x$ ’dir.

Aksiyom 2 (homojenlik): İkili karşılaştırmalarda a ve b kriterleri için biri diğerine göre ∞ kez üstün kabul edilemez. Yani $a_{ij} \neq \infty$ ($\forall i$ ve j ’ler için) dir. Kullanılan ölçek 1-9 aralığında olduğu için a_{ij} değerleri de $1/9, 1/8, \dots, 1, \dots, 7, 8, 9$ aralığında bir değer alacaktır.

Aksiyom 3 (bağımsızlık): Kriterler kendi aralarında ve alternatiflerden bağımsızdır.

Aksiyom 4 (beklenti): Bir karar problemi hiyerarşik yapıda sunulabilir.

4.5.2. Teoremler

4.1. Teorem : A matrisinin özdeğerleri λ_i ($i=1,2,...,n$) olarak gösterilsin. Bu özdeğerler aşağıdaki eşitliği sağlarlar.

$$\sum_{j,k=1}^n \lambda_i \lambda_k = 0 \quad j \neq k \text{ için} \quad (4.6)$$

4.2. Teorem : $A=(a_{ij})$, $a_{ij} = a_{ji}^{-1}$ olmak üzere pozitif değerli ve $n \times n$ boyutlu bir kare matris olsun. $\lambda_{\max}=n$ ise tam tutarlıdır.

4.3. Teorem : ikili karşılaştırma matrisi tam tutarlı ise matrisin çeşitli derecelerden gücünü hesaplamak oldukça kolaydır. n , aktivite sayısını ve k 'da istenilen kuvveti göstermek üzere; $A^k = n^{k-1} \cdot A$ eşitliğinden elde edilir .

4.6. Öncelik veya Ağırlık Vektörlerini Hesaplama Yöntemleri

İkili karşılaştırma veya yargı matrisi oluşturulduktan sonra izleyen aşama öncelik veya ağırlık vektörlerinin hesaplanmasıdır. AHP metodolojisine göre karşılaştırma matrisinin özdeğer ve özvektörleri öncelik sırasını belirlemeye yardımcı olur. En büyük özdeğere karşılık gelen özvektör öncelikleri belirlemektedir. A matrisinin en büyük özdeğeri $\lambda_{\max}$ olarak ele alınırsa, W öncelik vektörü olmak üzere; $(A - \lambda_{\max} I)W = 0$, denklem sisteminin çözümü ile elde edilir. Ancak bu denklem sisteminin özdeğer ve özvektörlerini hesaplamak özellikle büyük boyutlu matrisler ($n > 5$) için çok karmaşık ve zaman alıcıdır [46].

Uygulamalarda, yukarıdaki denklem sisteminin çözümü yerine yaklaşık çözümler öneren ve hesaplaması daha kolay olan yöntemler tercih edilir. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır [46];

A, karşılaştırma matrisinin her bir satırındaki elemanlar toplanır. Daha sonra her satırın toplamı genel toplama bölünerek normalleştirilir. Böylece oluşturulan

vektördeki ilk eleman, ilk aktivitenin önceliğini, ikinci eleman ikinci aktivitenin önceliğini gösterir ve bu şekilde sırasıyla diğer elemanlarda aynı anlamı taşır.

Tam tutarlı bir karşılaştırma matrisi için Saaty, öncelikleri belirlemede herhangi bir j , ($j=1,2,...,n$) kolonun normalleştirilmesinin yeterli olacağını söylemektedir. Her sütundaki elemanlar toplanarak bu toplamaların tersleri alınır. Daha sonra her ters rakam, bu ters rakamların toplamına bölünerek normalleştirilir.

Her satırda bulunan n eleman birbiriyle çarpılır ve n . dereceden kökü alınır. Daha sonra sonuçlar diğer metotlarda olduğu gibi normalleştirilir [46,55].

Bu yöntem $n<3$ için özdeğer ve özvektör yöntemi çözümü ile aynı sonuçları vermektedir.

Her bir kolon kendi içinde normalleştirilir ve daha sonra her bir satır üzerinden ortalamalar elde edilir [46,55].

A matrisinden seçeneklerin öncelik değerlerini elde etmek için yukarıda belirtildiği gibi bir çok yol vardır. Öz değer yaklaşımı kesin çözümü vermektedir. Ancak; özdeğer ve özvektörlerin çözümleri kolay olmamaktadır. Özellikle n değerinin boyutu çözümü güçleştirmektedir. Gerçekte $n>5$ için genelde açık cebirsel çözümler bulunamayabilir. Beş ve daha yüksek derecede polinomial denklemlerin çözümü gerekmektedir. Bundan dolayı özdeğer ve özvektörler yaklaşık olarak çözülmektedir. Saaty'ye göre özdeğer vektörlerinin çözümü, ikili karşılaştırma matrisinden önceliklerin en üstününü elde etmede iyi bir yaklaşımdır. Özdeğer vektörleri için çözüm aşağıdaki adımların yapılmasıyla elde edilir [46,53].

1. Adım: En iyi çözümü elde etmenin kısa yolu karşılaştırma matrisinin kuvvetlerini alarak büyütme. Bunun için her defasında matrisin karesi alınır.
2. Adım: Satır toplamaları hesaplanır ve normalleştirilir. Bu vektör en iyi çözümü verme özelliğine sahiptir.

3. Adım: Ardışık adımdaki satır toplamaları arasındaki fark çok küçükse hesaplama sonlandırılacaktır. Burada karşılaştırma matrisinin elemanları 4 dijitali olarak yazılıp hesaplamalar yapılırsa 1'den fazla iterasyona gerek olmadığı görülür.

Yukarıda anlatılan yöntemler arasında çok farklılıklar yoktur. Tek fark hesaplama kolaylığı sağlamalarıdır.

4.7. AHP'de Fayda / Maliyet Analizi

Maliyetler, çoğu karmaşık kararlarda sürece ilk andan itibaren dahil edilebilecekleri halde, alternatiflerin AHP ile hesaplanan faydalarına kadar kapsam veya hesaplama dışı tutulabilirler. Başka bir ifadeyle; maliyet ayrı bir yapı olarak değerlendirilebilir. Bir programın veya alternatifin faydası ne kadar yüksek olursa olsun eğer maliyet kısıtı buna izin vermiyorsa ilgili alternatif çözüm dışıdır. Yararla birlikte maliyetleri tartışma bazen doğrusal cevaplar ve gelecek için birçok politikayı beraberinde getirebilir [46]

AHP her bir alternatifin yararlarını belirlemek için bir yapı sağlar. Fayda / Maliyet oranı = Fayda / Maliyet eşitliğinden elde edilir [46,49,56].

Eşitlikteki maliyetlerin normalleştirilmesi karşılaştırma için daha uygun olmaktadır. Fayda / maliyet analizi sonuçlarına göre, AHP uygulamalarında fayda/maliyet oranı en yüksek olan alternatif tercih edilir.

4.8. Tutarlılık İndeksi ve Tesadüfi İndeks (Tİ ve Rİ)

Hesaplama işlemlerinin sonucunda elde edilen öncelik vektörlerinin tutarlılığının kontrolü yapılabilir. Karşılaştırma matrisinin tutarlılığını hesaplayabilmek için özvektör yöntemi büyük kolaylık sağlamaktadır. İkili karşılaştırma matrisinin a_{ij} girdilerindeki değişiklikler matrisin en büyük $\lambda_{\max}$ özdeğerinde de değişime neden olur. Bundan dolayı $\lambda_{\max}$ -n farklı bir tutarlılık ölçüsü vermektedir. Karşılaştırma

matrisinin büyüklüğüyle (n) bu ölçümün normalleştirilmesi Tutarlılık İndeksi (Tİ) olarak tanımlanmıştır [46,57].

$$Tİ = \lambda_{\max} - n / n - 1 \quad (4.7)$$

Saaty ve arkadaşları bir tutarlılık oranı hesaplayabilmek için bir Rasgele İndeks (Rİ) serisi oluşturmuşlardır. Bu rasgele indeks, 1-15 boyutlu matrislerin her bir boyutunda öğeleri 1/9, 1/8,...,1,...,8 ve 9 olan 100'er karşılıklı değerli matris rasgele olarak doldurularak Tİ değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra her bir boyut için bu tutarlılık indekslerinin ortalaması alınarak rasgele indeksler oluşturulmuştur. Ancak 11-15 boyutlu matrislerin ortalama rasgele indekslerine düzensiz artışlar gerçekleşmiştir. Matris boyutu arttıkça rasgele indekslerin de artmasının beklenen bir sonuç olması nedeniyle, matris boyutu 11-15 olan matrisler için 500'er rasgele ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak hesaplamalar tekrar edilmiştir. Tutarlılık oranı ise eldeki tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rasgele indekse oranlanmasıdır [46,47].

$$TO = Tİ / Rİ \quad (4.8)$$

Tutarlılık oranının %10'dan küçük olması önerilir. Çünkü teorik olarak oluşturulan 100 ve 500'erlik ikili karşılaştırma matrisleriyle elde edilen tutarlılık oranları %10 ve altında çıkmıştır. Bundan dolayı %10, tutarlılık oranı için üst sınır olarak kabul edilmiştir [46,55].

Fakat uygulamalarda bu oran için %20'ye varan tolerans kabul edilmektedir. Eğer tutarlılık oranı %10'dan daha büyükse karar vericilerin tutarlılık oranını istenilen seviyeye düşürmek için yargılarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bunun için duyarlılık analizi yapılarak sorun ortadan kaldırılmaya çalışılır. Çizelge 4.2 de rasgele tutarlılık indeksleri verilmiştir [46].

Çizelge 4.2. Rasgele indeks sayıları

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Rİ	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,58

4.9. Grup Kararları, Geometrik ve Aritmetik Ortalama

AHP’de kararları bir kişinin değil de birden çok kişinin örneğin iki kişinin aldığı varsayalım. Gerçekten de bir kişinin karar vermesi doğru bir yaklaşım değildir. Grup üyelerinin değerlendirmelerinden tek bir yargı nasıl elde edilecek? Bir değerlendirme karşısında birinci kişi 4, ikinci kişi 3 hükümlerini vermiş olsun. Böylelikle karşı gelme değerleri olarak 1/4 ve 1/3 değerleri elde edilecektir. Bu değerlerden tek bir hüküm çıkarmak gerekmektedir. Çok az da olsa bazı araştırmacılar bunun için ortalamayı kullanmaktadırlar. Gerçekte aritmetik ortalama kesinlikle tutarlı değildir. Bu işlem için geometrik ortalama tam tutarlıdır.

Yukarıdaki örnekte $4+3=7$ dir. Toplamın karşılık değeri $1/7$ ’dir, oysa karşılıkların birlikte toplamı $1/4+1/3=7/12$ ’dir. $1/7 \neq 7/12$ eşitsizliğinden de açıkça görüldüğü gibi aritmetik ortalama grup yargılarını tek bir hüküm olarak birleştirmede uygun bir yaklaşım değildir.

Aynı örnek için; $\sqrt[3]{4} = 3,46$, $1/\sqrt[3]{4} = \sqrt[3]{1/4 \times 1/3} = 1/3,46$ ’dir. Örnekte de görüldüğü gibi, geometrik ortalama grup yargılarını tek bir hükümde birleştirmede tek ve kesin çözüm yöntemidir [46,58].

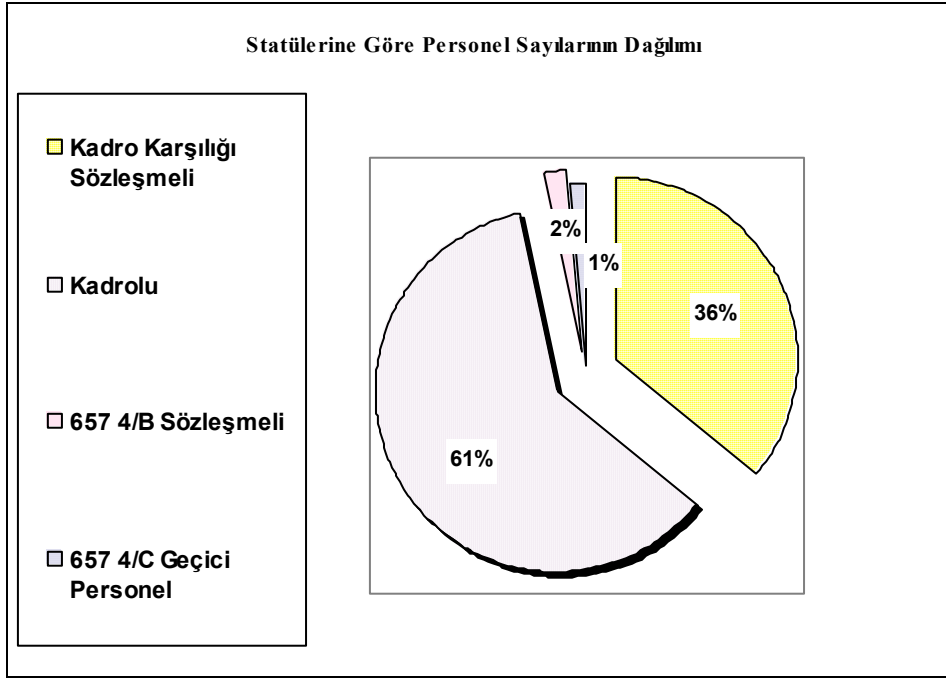
Geometrik ortalama , grup yargılarının normalleştirilmesini de sağlar. Grup içindeki uç değerlerin etkilerini azaltır.

5. UYGULAMA

5.1. Genel Bilgiler

Kamu çalışanları tabi olduğu kanun, ödeme, ödeme şekilleri, kurumsal ayrıcalıklar vs. farklı uygulamalar sebebiyle, karmaşık bir hal sergilemektedir. Günümüze kadar süre gelen uygulamalar neticesinde kamu çalışanları içinde; amaçları, gereksinimleri, umutları, beklentileri farklı bir sürü çalışan personel grupları oluşmuştur. Yelpeze o kadar geniştir ki, hepsini kapsayacak bir çalışma, büyük bir organizasyon ile her bir grup kendi içinde olmak üzere, gruplardan genele doğru yapmak, daha anlamlı olacaktır. Yani bütün grupları yok sayıp, genelleştirme yapılarak uygulanan bir çalışma, yanlış değerlendirmelere sebep olacaktır. Çünkü bir grup için zaruri olan bir faktör, diğer bir grup için önemini yitirmiş olabilir. Dolayısıyla genel yapılan bir çalışmada, çalışan gruplar için farklı algılanan faktörlerin ağırlıkları nötrleşebilir. Değerlendirmeler de amacından sapmış olur. Burada amaç bütün grupların mutluluğunun sağlanmasıdır.

Uygulamamın anlamlı ve sağlıklı olması açısından, yukarıdaki varsayımdan hareketle, gruplar üzerinde ayrı ayrı yapılması yolu seçilmiştir. Uygulama çalışması Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nda yapılmıştır. Kurum çalışanları 657 sayılı kanuna tabi kadrolu personel, 657 sayılı kanuna tabi kadro karşılığı sözleşmeli personel, 657 4/b ye göre sözleşmeli memur, 657 4/c ye göre geçici personel olarak istihdam edilmişlerdir. 2006 yılı Nisan ayında, kurumda çalışan toplam personel sayısı 217 kişidir. Kurum çalışanlarının büyük çoğunluğunu Şekil 5.1 de görüldüğü gibi %61 ini 657 sayılı kanuna tabi kadrolu memur, %36 sını 657 sayılı kanuna tabi kadro karşılığı sözleşmeli personel oluşturduğundan; çalışmada bu iki grup esas alınmış, bu iki grubun motivasyon öncelikleri tesbit edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 5.1. Çalışanların statülerine göre dağılımları

5.1.1. Kurumun tanıtılması

217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede; kamu hizmetlerinin düzenli, süratli, etkili ve ekonomik şekilde yürütülebilmesi, Devlet personel rejiminin temel ilke ve politikası ile Devletin ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat görev ve yetkilerinin, kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerde çalışacak memur ve diğer kamu görevlilerinin tabi olacakları personel rejiminin memleketin kültürel, sosyal ve ekonomik şartlarına ve hukuki esaslarına uygun olacak şekilde düzenlenmesi, personel rejimleri arasında uyum, denge ve koordinasyon sağlanması, uygulamalarda karşılaşılan aksaklıkların giderilmesi, mevzuatın değişen şartlara göre geliştirilmesi, kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin sağlanması ve bu konulardaki uygulamaların takip ve denetlenmesi, kullanılan idari usul ve metodların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gereken tüm mevzuat çalışmalarının bilimsel ve tarafsızlık esaslarına göre yürütülmesiyle görevli ve yetkili olmak üzere Devlet Personel Başkanlığı'nın kurulmasına, teşkilat ve görevlerine dair esaslar düzenlenmektedir. Başkanlığın, Başbakan'a bağlı olarak kurulduğu belirtilmekle

beraber, Başbakanın bu husustaki yetkilerini gerekli gördüğünde Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı veya Devlet Bakanı vasıtasıyla kullanabileceği de düzenlenmiştir [59].

217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye göre Devlet Personel Başkanlığı; Başkanlıkla, ana hizmet, danışma ve yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Başkanlığın en üst amiri olan Başkan, Başkanlık hizmetlerini hükümetin genel politikasına, ulusal güvenlik ilkelerine, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütmekle ve Başkanlığın çalışma alanına giren konularda öteki kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği ve eşgüdümü sağlamakla görevli ve Başbakana karşı sorumludur. Başkanlıkta, Başkan'a yardımcı olmak üzere iki Başkan Yardımcısı görevlendirilebilmektedir. Başkanlığın ana hizmet birimleri, Kadro ve Kamu Görevlileri Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Hukuki ve Mali Statüler Dairesi Başkanlığı, Teşkilat ve Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile Personel Kayıtları ve Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'dır. Bu arada 217 sayılı KHK'de yer almamakla birlikte Devlet Personel Başkanının görevlendirmesi üzerine doğrudan Başkana veya Başkanın görevlendireceği Başkan Yardımcılarından birine bağlı olarak çalışmak üzere 1988'de kurulan KİT Şubesi ve 1997'de kurulan Özelleştirme İşlemleri Birimi de Başkanlığın fiili ana hizmet birimlerindendir. KİT Şubesi, Kamu İktisadi Teşebbüslerine ilişkin işlemleri yürütürken, Özelleştirme İşlemleri Birimi özelleştirilen kuruluşlardaki personelin nakil işlemlerini yürütmektedir [60].

DPB'nda kadro karşılığı sözleşmeli personel kadroları başkan, başkan yardımcısı, daire başkanı, personel uzmanı, personel uzman yardımcısı ve çözümleyici unvanlarıdır. Ücret yönünden iyileştirilmiş kadrolardır. DPB'nda kadrolu personel kadroları işletme müdürü, şube müdürü, şef, ayniyat saymanı, anbar memuru, memur, sekreter, mühendis, teknisyen, teknisyen yardımcısı, hemşire, şoför, koruma güvenlik amiri, koruma güvenlik görevlisi, çözümleyici, programcı, bilgisayar işletmeni, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, hizmetli, kaloriferci, santral memuru, aşçı unvanlarıdır.

5.1.2. Faktörlerin belirlenmesi

Bölüm 2.5 te ayrıntılı olarak verilen faktörler üç gruba bölümlenmiş olup, bunlar ;

- 1- Sosyo – ekonomik faktör,
- 2- Örgütsel ve yönetsel faktör,
- 3- Psiko – sosyal faktör .

Sosyo - ekonomik faktörler

Bu grupta ücret, iş güvenliği, maddi ödüller ve sosyal kolaylıklar alt faktörlerinden oluşmaktadır;

- 1- Ücret : Çalışanların emeklerinin karşılığında aldıkları paradır.
- 2- İş Güvenliği : Çalışanların sosyal ve ekonomik olarak geleceklerinin garanti altına alınmasıdır.
- 3- Maddi Ödüller : Çalışanlara üstün gayretleri ve kuruma sağladıkları önemli katkıları nedeniyle yapılan ücret dışındaki ödemelerdir.
- 4- Sosyal Kolaylıklar : Çalışanlara daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan; servis, lojman, öğle yemeği, çay-kahve servisi, giyecek yardımı vs. ekonomik yararlarıdır.

Örgütsel ve yönetsel faktörler

Bu grupta eğitim ve yükselme, kararlara katılma, fiziksel çalışma şartları, iletişim, amaç birliği, adil ve açık yönetim politikası, alt faktörlerinden oluşmaktadır;

- 1- Eğitim ve Yükselme : Çalışanın işiyle ilgili konularda gelişmesi, uzmanlaşması amacıyla kurslar, eğitim programlarına, seminerlere vs. gönderilmesi ve çalışanın gelişimiyle birlikte önünün açılması üst görevlere gelmesine imkan hazırlanması.
- 2- Kararlara Katılma : Kararların eşit ve özgür tartışma ortamında çalışanların da katılımıyla birlikte alınmasıdır.

- 3- Fiziksel Çalışma Şartları : Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşullarından ısıtma, aydınlatma, havalandırma, ergonomik standartların sağlanması, mekanın iç açıcı ve sağlıklı nitelikte kullanılan araç, gereçlerin yeterli nitelikte olması v.s. oluşmaktadır.
- 4- Sendikalaşma : Çalışanların gözetilmesi, desteklenmesi amacıyla oluşturulan sosyal örgütlerdir.
- 5- İletişim : İlişkilerin dikey yatay düzeyde yoğunlaşmış olması, iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasıdır.
- 6- Adil ve Açık Yönetim Politikası : Yönetim politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesi, sorunların adaletli bir şekilde çözülmesidir.

Psiko - sosyal faktörler

Bu grupta statü ve değer, özel yaşama saygı, aidiyet ve sosyal katılma, çalışmada bağımsızlık, gelişme ve başarı, öneri sistemi alt faktörlerinden oluşmaktadır;

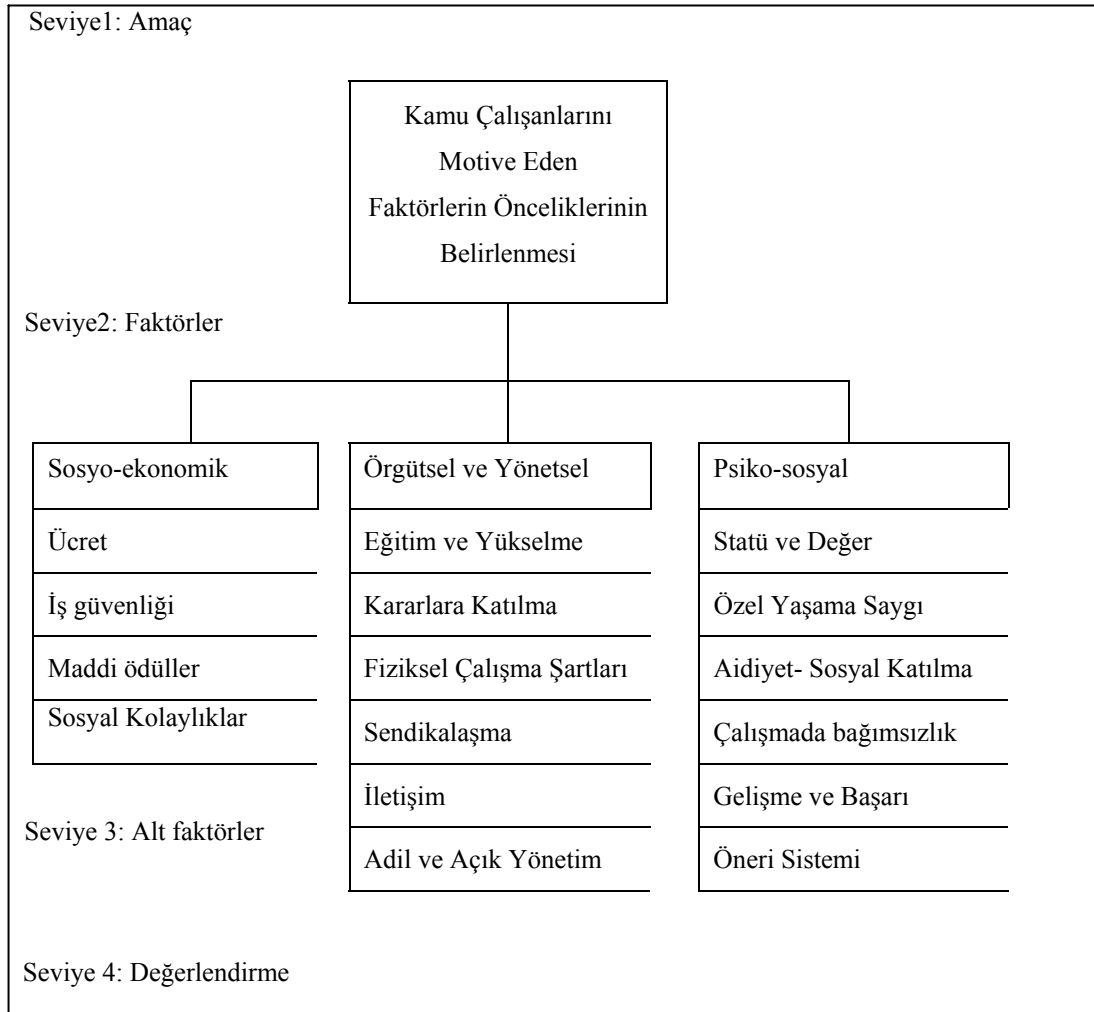
- 1- Statü ve Değer : Çalışanın örgütte iş arkadaşlarından, astlarından, üstlerinden itibar görmek örgütte önemli ve etkili olmak, takdir edilmek, beğenilmek vs. güdülerdir.
- 2- Özel Yaşama Saygı : İş görenlerin işyeri dışındaki aile ilişkilerini sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabaların özel olarak ilgilenilmesi, sorunları hoşgörü ile karşılamak ve çözüme kavuşturmaya çalışmaktır.
- 3- Aidiyet- Sosyal Katılma : Bir gruba dahil olma, onlarla iyi ilişkilerde bulunmadır.
- 4- Çalışmada Bağımsızlık : İşin gerektirdiği ölçülerde serbest hareket edebilmek ve bağımsız çalışmaktır. İnisiyatif kullanmak, yetki ve sorumluluk almaktır.
- 5- Gelişme ve Başarı : Yeteneklerin geliştirilmesi ve bu yeteneklerin kullanılmasıyla oluşan başarı gereksinimidir.
- 6- Öneri Sistemi : Çalışanların düşünce ve önerilerini özgürce sunması ve bu önerilerin ciddiye alınarak uygun olanların uygulanmasıdır.

5.2. AHP Modeli

AHP modelleme süreci karar probleminin yapılandırılması, ikili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulması, matrislerin Microsoft Excel de hazırlanan tablolar ile değerlendirilmesi ve bulunan global ağırlıklarla kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin değerlendirilmesi aşamalarından oluşur. AHP bu yapıyla çok amaçlı ve çok kriterli karar verme problemlerine uygulanabilir.

5.2.1. Problemin yapılandırılması

AHP nin ilk adımı karar problemi için gerekli olan amaç, faktörler ve alt faktörleri içeren AHP modelinin hiyerarşik yapı problemi, net bir şekilde ortaya konmalıdır. Bu uygulama için kurulan hiyerarşik model Şekil 5.2 de verilmiştir. Problemin amacı çalışanların istihdam şekillerine göre oluşturdukları grupların, motivasyon önceliklerinin belirlenmesi, çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek faktörlerin önceliklerinin belirlenmesidir. Bu amaç Şekil 5.2 de birinci seviyede verilmiştir. Bunu takip eden ikinci seviyede ise üç faktör bulunmaktadır. Bunlar sosyo - ekonomik, örgütsel - yönetsel ve psiko - sosyal faktörlerdir. Bu faktörler çeşitli çalışmalarda yer almıştır. Hiyerarşinin üçüncü seviyesini, ikinci seviyede tanımlanan üç faktörün alt faktörleri olan sosyo-ekonomik faktörün; ücret, iş güvenliği, maddi ödüller, sosyal kolaylıklar alt faktörleri, örgütsel-yönetsel faktörün eğitim ve yükselme, kararlara katılma, fiziksel çalışma şartları, sendikalaşma, iletişim, adil ve açık yönetim alt faktörleri, psiko-sosyal faktörün statü ve değer, özel yaşama saygı, aidiyet-sosyal katılma, çalışmada bağımsızlık, gelişme ve başarı, öneri sistemi alt faktörleri bulunmaktadır. Problemin yapılandırılması KKS personel ve kadrolu personel grupları için aynı şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 5.2. AHP uygulama modeli

5.2.2. İkili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulması

AHP hiyerarşisi inşa edildikten sonra, izleyen aşama AHP hiyerarşisindeki faktör ve alt faktörler için ikili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulmasıdır. Hiyerarşisinin her seviyesindeki elemanların ikili karşılaştırmalarını belirlemek için Thomas L. Saaty tarafından önerilen dokuz noktalı değerlendirme skalası kullanılmıştır. İlgili skalanın kullanımı Bölüm 4.3 te açıklanmıştır. Değerlendirme kurumda istihdam şekillerine göre büyük çoğunluğu oluşturan kadrolu personel ve Kadro Karşılığı Sözleşmeli personel grupları içinden istekli personel ile yapılan anket sonuçlarından geometrik ortalama yaklaşımı ile birleştirilerek, iki ayrı grup için ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulmuştur. Kadrolu personel için

Çizelge 5.1 de ve KKS personel için ise Çizelge 5.2 de faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisleri verilmiştir.

Çizelge 5.1 de verilen kadrolu personel ve Çizelge 5.2 de verilen KKS personel grup ikili karşılaştırma karar matrislerinde kadrolu personel sosyo-ekonomik faktörü diğer faktörlerden daha önemli pozisyonda görülürken , KKS personel de ise önem derecesi daha az olduğu görülmektedir. Kadrolu personel grubunda örgütsel ve yönetsel faktörü, psiko – sosyal faktöründen daha önemli olurken, KKS personel de ise psiko – sosyal faktörü, örgütsel ve yönetsel faktöründen biraz daha önemli gözükmetedir.

Çizelge 5.1. Kadrolu personel grubu faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Faktörler	Sosyo-Ekonomik	Örgütsel ve Yönetmel	Psiko-Sosyal
Sosyo-Ekonomik	1,000	3,970	3,806
Örgütsel ve Yönetmel	0,252	1,000	1,776
Psiko-Sosyal	0,263	0,563	1,000

Çizelge 5.2. KKS personel grubu faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Faktörler	Sosyo-Ekonomik	Örgütsel ve Yönetmel	Psiko-Sosyal
Sosyo-Ekonomik	1,000	1,510	1,974
Örgütsel ve Yönetmel	0,662	1,000	0,795
Psiko-Sosyal	0,506	1,258	1,000

Faktörlere ilişkin grupların ikili karşılaştırma karar matrisleri oluşturulduktan sonra, izleyen aşama her bir faktörlere ilişkin alt faktörlerin ikili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulmasıdır. Bu matrislerin oluşturulmasında da geometrik ortalama yaklaşımı kullanılmıştır. Kadrolu personel için Çizelge 5.3 de ve KKS personel için ise Çizelge 5.4 de *sosyo – ekonomik* faktörüne ilişkin ikili karşılaştırma

karar matrisleri, kadrolu personel için Çizelge 5.5 de ve KKS personel için ise Çizelge 5.6 da *örgütsel ve yönetsel* faktörüne ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisleri, kadrolu personel için Çizelge 5.7 de ve KKS personel için ise Çizelge 5.8 de *psiko – sosyal* faktörüne ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisleri verilmiştir. Çizelge 5.3 te kadrolu personel sosyo-ekonomik faktörün ikili karşılaştırma karar matrisini inceleyecek olursak, burada ücret alt faktörü diğer alt faktörlerden kuvvetli derecede önemli pozisyonda iken; Çizelge 5.4 te KKS personel sosyo-ekonomik faktörün ikili karşılaştırma karar matrisinde ise iş güvenliği alt faktörü hafif öne çıkmakla beraber diğer iki alt faktörden daha önemli bir pozisyonda görülmektedir. Kadrolu personel grubu için ücret alt faktörü zaruri bir alt faktör görünümündedir. Her iki grup için diğer iki alt faktörler maddi ödüller ve sosyal kolaylıklar alt faktörleri biraz ağırlıkları olmakla beraber benzer ölçülerdedirler.

Çizelge 5.3. Kadrolu personel grubu sosyo-ekonomik alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Alt Faktörler	Ücret	İş Güvenliği	Maddi Ödüller	Sosyal Kolaylıklar
Ücret	1,000	4,184	4,235	4,604
İş Güvenliği	0,239	1,000	0,677	0,940
Maddi Ödüller	0,236	1,478	1,000	1,231
Sosyal Kolaylıklar	0,217	1,064	0,812	1,000

Çizelge 5.4. KKS personel grubu sosyo-ekonomik alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Alt Faktörler	Ücret	İş Güvenliği	Maddi Ödüller	Sosyal Kolaylıklar
Ücret	1,000	0,894	3,801	3,475
İş Güvenliği	1,119	1,000	2,283	3,242
Maddi Ödüller	0,263	0,438	1,000	1,171
Sosyal Kolaylıklar	0,288	0,308	0,854	1,000

Çizelge 5.5. Kadrolu personel grubu örgütsel ve yönetsel alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Alt Faktörler	Eğitim ve Yükselme	Kararlara Katılma	Fiziksel Çalışma Şartları	Sendikalaşma	İletişim	Adil ve Açık Yönetim
Eğitim ve Yükselme	1,000	3,262	2,825	5,968	1,469	0,568
Kararlara Katılma	0,307	1,000	1,305	4,099	1,021	0,345
Fiziksel Çalışma Şartları	0,354	0,767	1,000	3,781	0,551	0,239
Sendikalaşma	0,168	0,244	0,264	1,000	0,193	0,164
İletişim	0,681	0,979	1,815	5,185	1,000	0,396
Adil ve Açık Yönetim	1,759	2,895	4,189	6,109	2,527	1,000

Çizelge 5.6. KKS personel grubu örgütsel ve yönetsel alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Alt Faktörler	Eğitim ve Yükselme	Kararlara Katılma	Fiziksel Çalışma Şartları	Sendikalaşma	İletişim	Adil ve Açık Yönetim
Eğitim ve Yükselme	1,000	1,066	1,914	3,068	1,689	1,186
Kararlara Katılma	0,938	1,000	1,412	3,173	2,236	0,913
Fiziksel Çalışma Şartları	0,522	0,708	1,000	3,672	1,289	0,495
Sendikalaşma	0,326	0,315	0,272	1,000	0,579	0,334
İletişim	0,592	0,447	0,776	1,728	1,000	0,514
Adil ve Açık Yönetim	0,843	1,095	2,020	2,992	1,947	1,000

Çizelge 5.5 te verilen kadrolu personel grubu örgütsel ve yönetsel faktörün ikili karşılaştırma karar matrisinde adil ve açık yönetim alt faktörü diğer alt faktörlerden

daha önemli iken; eğitim ve yükselme alt faktörü de öne çıkmaktadır. Çizelge 5.6 da verilen KKS personel grubu örgütsel ve yönetsel faktörüne ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisinde ise eğitim ve yükselme, adil ve açık yönetim alt faktörleri benzer derecede önemli pozisyonda gözükmektedir. Kadrolu personel grubu iletişim ve kararlara katılma alt faktörü derken, KKS personel ise kararlara katılma alt faktörüne önem verdiği görülmektedir. Her iki grupta sendikalaşma alt faktörüne önem vermediğini belirtmiştir.

Çizelge 5.7 de verilen kadrolu personel grubu psiko – sosyal faktörün alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisinde özel yaşama saygı, gelişme ve başarı alt faktörlerinin önemli olduğu gözükmektedir. Çizelge 5.8 de verilen KKS personel grubu psiko – sosyal faktörün alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisinde ise özel yaşama saygı, gelişme ve başarı alt faktörleri ağırlıkları biraz azalmış ve benzer önemde gözükmektedir. Kadrolu personel grubunda bunların peşinden çalışmada bağımsızlık, öneri sistemi, statü ve değer ve en son da aidiyet alt faktörleri önemli olduğu görülmektedir. KKS personel grubunda ise üçüncü sıradan itibaren öneri sistemi, statü ve değer, çalışmada bağımsızlık, ve aidiyet alt faktörleri sıralaması gözükmektedir. Her iki grupta en son olarak aidiyet yani sosyal katılma alt faktörüne en az değer vermiştir.

Çizelge 5.7. Kadrolu personel grubu psiko - sosyal alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Alt Faktörler	Statü ve Değer	Özel Yaşama Saygı	Aidiyet-Sosyal Katılma	Çalışmada Bağımsızlık	Gelişme ve Başarı	Öneri Sistemi
Statü ve Değer	1,000	0,552	1,259	0,823	0,571	0,856
Özel Yaşama Saygı	1,813	1,000	2,177	1,327	1,116	1,783
Aidiyet - Sosyal Katılma	0,795	0,459	1,000	0,728	0,312	0,586
Çalışmada Bağımsızlık	1,216	0,754	1,373	1,000	0,635	1,340
Gelişme ve Başarı	1,753	0,896	3,203	1,574	1,000	1,818
Öneri Sistemi	1,168	0,561	1,706	0,746	0,550	1,000

Çizelge 5.8. KKS personel grubu psiko-sosyal alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrisi

Alt Faktörler	Statü ve Değer	Özel Yaşama Saygı	Aidiyet-Sosyal Katılma	Çalışmada Bağımsızlık	Gelişme ve Başarı	Öneri Sistemi
Statü ve Değer	1,000	0,905	1,377	1,610	0,731	0,874
Özel Yaşama Saygı	1,105	1,000	2,199	1,330	1,103	1,076
Aidiyet-Sosyal Katılma	0,726	0,455	1,000	0,808	0,485	0,523
Çalışmada Bağımsızlık	0,621	0,752	1,238	1,000	0,957	0,955
Gelişme ve Başarı	1,368	0,907	2,060	1,045	1,000	1,481
Öneri Sistemi	1,144	0,929	1,912	1,047	0,675	1,000

5.2.3. İkili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesi

AHP modelinin kurulması ve geometrik ortalama yaklaşımı ile grup ikili karşılaştırma karar matrislerinin oluşturulmasından sonra, izleyen aşama ikili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmede AHP tekniği uygulaması, Microsoft Excel de çözüm tasarımı yapılmıştır. Karar matrislerinin değerlendirilmesinde *ilk adım, faktörlere* ilişkin ikili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesidir. Oluşturulan grupların ikili karşılaştırma karar matrislerinden hareketle her bir faktöre ilişkin lokal ağırlıklar ve yine oluşturulan matrisin, tutarlılık oranı ilgili hesaplamalar Excel tablosu ile belirlenir. Kadrolu personel için Çizelge 5.9 da, KKS personel için Çizelge 5.10 da faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar (büyükten küçüğe doğru sıralı) ve tutarlılık oranları verilmiştir. Çizelge 5.9 ve çizelge 5.10 da da görüleceği üzere kadrolu personel grubunun sosyo-ekonomik faktörü diğer iki faktörden yüksek oranlı olarak ayrılmış, bu faktörün ardından ise örgütsel ve yönetsel faktörleri gelmekte; KKS personel grubunda ise sosyo-ekonomik faktör ilk sırada ve onun peşinden psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler gelmektedir. Tutarlılık oranları 0,10 un çok altında değerlerdir.

Çizelge 5.9. Kadrolu personel grubu faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Sosyo – Ekonomik	0,652	0,037
Örgütsel ve Yönetsel	0,206	
Psiko – Sosyal	0,142	

Çizelge 5.10 KKS personel grubu faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Sosyo-Ekonomik	0,462	0,024
Psiko-Sosyal	0,278	
Örgütsel ve Yönetsel	0,261	

İkili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesinde *ikinci adım, birinci işlem sosyo – ekonomik* faktörün alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesidir. Oluşturulan grupların ikili karşılaştırma karar matrislerinden hareketle her bir alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıkları ve yine oluşturulan matrisin tutarlılık oranı ilgili hesaplamalar Excel tablosu ile belirlenir. Kadrolu personel için Çizelge 5.11 de, KKS personel için Çizelge 5.12 de sosyo-ekonomik faktörün, alt faktörlerine ilişkin lokal ağırlıklar (büyükten küçüğe doğru sıralı) ve tutarlılık oranları verilmiştir.

Çizelge 5.11 ve Çizelge 5.12 de lokal ağırlıklar kadrolu personel için 0,589 gibi büyük oranda ücret alt faktörü alırken, KKS personelde ise ilk sırayı 0,396 ile ücret ve 0,363 ile işgüvenliği alt faktörleri almaktadır. Tutarlılık oranları her iki grupta da 0,10 un altındadır.

Çizelge 5.11. Kadrolu personel sosyo-ekonomik alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Alt Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Ücret	0,589	0,005
Maddi Ödüller	0,159	
Sosyal Kolaylıklar	0,129	
İş Güvenliği	0,123	

Çizelge 5.12. KKS personel sosyo-ekonomik alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Alt Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Ücret	0,396	0,012
İş Güvenliği	0,363	
Maddi Ödüller	0,131	
Sosyal Kolaylıklar	0,111	

İkili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesinde *ikinci adım, ikinci işlem örgütsel ve yönetsel* faktörün, alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesidir. Oluşturulan grupların ikili karşılaştırma karar matrislerinden hareketle her bir alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıkları ve yine oluşturulan matrisin tutarlılık oranı, ilgili hesaplamalar Excel tablosu ile belirlenir. Kadrolu personel için Çizelge 5.13 de, KKS personel için Çizelge 5.14 de örgütsel ve yönetsel faktörün, alt faktörlerine ilişkin lokal ağırlıklar (büyükten küçüğe doğru sıralı) ve tutarlılık oranları verilmiştir.

Çizelge 5.13 ve Çizelge 5.14 te görüldüğü üzere kadrolu personel grubunda 0,345 ile adil ve açık yönetim politikası ilk sırayı alırken, KKS personel grubunda ise 0,230 ile eğitim ve yükselme, 0,225 ile adil ve açık yönetim politikası alt faktörleri yer almaktadır.

Çizelge 5.13. Kadrolu personel örgütsel ve yönetsel faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Alt Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Adil ve Açık Yönetim	0,345	0,023
Eğitim ve Yükselme	0,249	
İletişim	0,153	
Kararlara Katılma	0,122	
Fiziksel Çalışma Şartları	0,095	
Sendikalaşma	0,036	

Çizelge 5.14. KKS personel örgütsel ve yönetsel faktörlere ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Alt Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Eğitim ve Yükselme	0,230	0,013
Adil ve Açık Yönetim	0,225	
Kararlara Katılma	0,216	
Fiziksel Çalışma Şartları	0,151	
İletişim	0,114	
Sendikalaşma	0,065	

İkili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesinde *ikinci adım, üçüncü işlem psiko – sosyal* faktörünün, alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırma karar matrislerinin değerlendirilmesidir. Oluşturulan grupların ikili karşılaştırma karar matrislerinden hareketle her bir alt faktörlere ilişkin lokal ağırlıkları ve yine oluşturulan matrisin tutarlılık oranı ilgili hesaplamalar Excel tablosu ile belirlenir. Kadrolu personel için Çizelge 5.15 de, KKS personel için Çizelge 5.16 da psiko-sosyal faktörün, alt faktörlerine ilişkin lokal ağırlıklar (büyükten küçüğe doğru sıralı) ve tutarlılık oranları verilmiştir.

Çizelge 5.15 ve Çizelge 5.16 da görüldüğü üzere kadrolu personel grubu ve KKS personel grubunda ilk iki sırayı gelişme ve başarı alt faktörü ile özel yaşama saygı alt faktörü alırken üçüncü sırada kadrolu personel için çalışmada bağımsızlık, KKS personel grubunda ise öneri sistemi alt faktörü yer alıyor. Tutarlılık oranları ise 0,10 un altındadır.

Çizelge 5.15. Kadrolu personel psiko - sosyal faktörüne ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Alt Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Gelişme ve Başarı	0,246	0,006
Özel Yaşama Saygı	0,233	
Çalışmada Bağımsızlık	0,160	
Öneri Sistemi	0,138	
Statü ve Değer	0,127	
Aidiyet- Sosyal Katılma	0,096	

Çizelge 5.16 KKS personel psiko - sosyal faktörüne ilişkin lokal ağırlıklar ve tutarlılık oranı

Alt Faktörler	Lokal ağırlıklar	Tutarlılık oranı
Gelişme ve Başarı	0,205	0,011
Özel Yaşama Saygı	0,202	
Öneri Sistemi	0,172	
Statü ve Değer	0,170	
Çalışmada Bağımsızlık	0,147	
Aidiyet- Sosyal Katılma	0,103	

Buraya kadar faktör ve alt faktörlerine ilişkin ikili karşılaştırmalı karar matrislerinin lokal ağırlıklarını birbirinden bağımsız olarak inceledik. İkili karşılaştırma karar matrislerinde *üçüncü adım*, faktörler için bulunan lokal ağırlıklar ile alt faktörler için bulunan lokal ağırlıkların birlikte değerlendirilerek her bir faktör, alt faktör için global ağırlıkların bulunmasıdır. Bu işlem ile bütün alt faktörlerin faktör ağırlıklarının etkisi verilerek, global olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 5.17. Kadrolu personel alt faktörler için global ağırlıklar

Faktörler	Lokal ağırlıklar	Alt faktörler	Lokal ağırlıklar	Global ağırlıklar
Sosyo-ekonomik	0,652	Ücret	0,589	0,384
		İş Güvenliği	0,123	0,080
		Maddi Ödüller	0,159	0,104
		Sosyal Kolaylıklar	0,129	0,084
Örgütsel ve Yönetsel	0,206	Eğitim ve Yükselme	0,249	0,051
		Kararlara Katılma	0,122	0,025
		Fiziksel Çalışma Şartları	0,095	0,019
		Sendikalaşma	0,036	0,007
		İletişim	0,153	0,031
		Adil ve Açık Yönetim	0,345	0,071
Psiko-sosyal	0,142	Statü ve Değer	0,127	0,018
		Özel Yaşama Saygı	0,233	0,033
		Aidiyet- Sosyal Katılma	0,096	0,014
		Çalışmada Bağımsızlık	0,160	0,023
		Gelişme ve Başarı	0,246	0,035
		Öneri Sistemi	0,138	0,020

Çizelge 5.18. KKS personel alt faktörler için global ağırlıklar

Faktörler	Lokal ağırlıklar	Alt faktörler	Lokal ağırlıklar	Global ağırlıklar
Sosyo-ekonomik	0,462	Ücret	0,396	0,183
		İş Güvenliği	0,363	0,167
		Maddi Ödüller	0,131	0,060
		Sosyal Kolaylıklar	0,111	0,051
Örgütsel ve Yönetsel	0,261	Eğitim ve Yükselme	0,230	0,060
		Kararlara Katılma	0,216	0,056
		Fiziksel Çalışma Şartları	0,151	0,039
		Sendikalaşma	0,065	0,017
		İletişim	0,114	0,030
		Adil ve Açık Yönetim	0,225	0,059
Psiko-sosyal	0,278	Statü ve Değer	0,170	0,047
		Özel Yaşama Saygı	0,202	0,056
		Aidiyet- Sosyal Katılma	0,103	0,029
		Çalışmada Bağımsızlık	0,147	0,041
		Gelişme ve Başarı	0,205	0,057
		Öneri Sistemi	0,172	0,048

Çizelge 5.19 da kadrolu personel %38,4 ile ücret, %10,4 ile maddi ödüller, %8,4 ile sosyal kolaylıklar, % 8 ile iş güvenliği alt faktörleri ilk sırayı almaktadır. Sosyo-ekonomik faktörün lokal ağırlığının bu grupta çok yüksek olması, bu faktörün alt faktör ağırlıklarını diğer alt faktörlerden bariz bir şekilde çok öne çıkarmıştır. Çizelge 5.20 de ise KKS personel grubunda örgütsel ve yönetsel, psiko-sosyal faktörlerin % 26,1 ve %27,8 gibi kadrolu personele nazaran yüksek oranlar bu

faktörlerin alt faktörlerinin global ağırlıklarının kadrolu personele göre daha yüksek olmasını sağlamıştır.

Çizelge 5.19. Kadrolu personel alt faktörlerin global ağırlıklarına göre sıralanması

Faktör	Alt Faktör	Global Ağırlık
Sosyo-ekonomik	Ücret	0,384
Sosyo-ekonomik	Maddi Ödüller	0,104
Sosyo-ekonomik	Sosyal Kolaylıklar	0,084
Sosyo-ekonomik	İş Güvenliği	0,080
Örgütsel ve Yönetmel	Adil ve Açık Yönetim	0,071
Örgütsel ve Yönetmel	Eğitim ve Yükselme	0,051
Psiko-sosyal	Gelişme ve Başarı	0,035
Psiko-sosyal	Özel Yaşama Saygı	0,033
Örgütsel ve Yönetmel	İletişim	0,031
Örgütsel ve Yönetmel	Kararlara Katılma	0,025
Psiko-sosyal	Çalışmada Bağımsızlık	0,023
Psiko-sosyal	Öneri Sistemi	0,020
Örgütsel ve Yönetmel	Fiziksel Çalışma Şartları	0,019
Psiko-sosyal	Statü ve Değer	0,018
Psiko-sosyal	Aidiyet- Sosyal Katılma	0,014
Örgütsel ve Yönetmel	Sendikalaşma	0,007

Çizelge 5.20 KKS personel alt faktörlerin global ağırlıklarına göre sıralanması

Faktör	Alt Faktör	Global Ağırlık
Sosyo-ekonomik	Ücret	0,183
Sosyo-ekonomik	İş Güvenliği	0,167
Sosyo-ekonomik	Maddi Ödüller	0,060
Örgütsel ve Yönetmel	Eğitim ve Yükselme	0,060
Örgütsel ve Yönetmel	Adil ve Açık Yönetim	0,059
Psiko-sosyal	Gelişme ve Başarı	0,057
Örgütsel ve Yönetmel	Kararlara Katılma	0,056
Psiko-sosyal	Özel Yaşama Saygı	0,056
Sosyo-ekonomik	Sosyal Kolaylıklar	0,051
Psiko-sosyal	Öneri Sistemi	0,048
Psiko-sosyal	Statü ve Değer	0,047
Psiko-sosyal	Çalışmada Bağımsızlık	0,041
Örgütsel ve Yönetmel	Fiziksel Çalışma Şartları	0,039
Örgütsel ve Yönetmel	İletişim	0,030
Psiko-sosyal	Aidiyet- Sosyal Katılma	0,029
Örgütsel ve Yönetmel	Sendikalaşma	0,017

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi kullanılarak kamu çalışanlarının yani Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nda çalışan grupların motivasyon öncelikleri sıralamaları yapılmıştır. Teknik önemli ölçüde matematiksel ifadelerden yararlandığı için analitik bir tekniktir.

Yapılan uygulamada kullanılan teknik, teknik açıdan anlaşılması kolay ve sonuçlara çabuk ulaşılabilmesi, esnek olması, fikirlerin düşüncelerin anında adapte edilebilmesi gibi büyük avantajları vardır. Kullanılan yöntem bir program veya Excel gibi (tablolama) paket programları vasıtasıyla kolayca çözüme ulaştırılabilir niteliktedir. Uygulama tekniğindeki tutarlılık oranları çalışma sonuçlarının güvenilirliği hakkında yorumların azalmasına ve diğer yöntemlere göre daha hassas sonuçlar elde edilmesine olanak verir.

Kullanılan AHP yöntemi nitel ve nicel kriterleri aynı anda karar verme sürecine dahil edebilen çok amaçlı karar verme tekniklerinden biridir. Yöntem hiyerarşide en fazla dokuz seviyeye izin vermektedir. Bu nedenle daha fazla alt faktörlerin dahil edilebilmesi mümkündür. Yapılan uygulama faktörlerin veya alt faktörlerin detaylandırılarak ya da yeni faktörler eklenerek genişletilebilir.

Motivasyon olayını açıklarken motivasyon sürecini başlatan esas nokta insan ihtiyaçlarıdır. Bu düşünceden hareket ederek insan ihtiyaçlarını giderme, motive etmede önemli olan özendirici faktörleri belirlemeye çalıştık. Kısaca çalışanların hangi ihtiyaçlarına olan beklentilerinin daha fazla olduğunu, ne kadar etkili olduğunu ölçümlemeye çalıştık.

Başbakanlık DPB'nda farklı ücret sistemine sahip her iki grubun önceliklerinin sırası ve şiddetleri farklı sonuçlar vermiştir. Kadrolu personelin önceliği %38,4 ile ücret olmuştur. KKS personel de ise bugünkü ücret seviyesinin emeklilikte de bu düzeyde olması yönündeki kaygılar, bu grupta ilk iki sıraya %18,3 ile ücret ve %16,7 le iş

güvenliğini yaklaşık oranlar da oluşturmuştur. Düşük ücret politikasının uygulanması kadrolu personel için demotivasyon özelliği taşımaktadır.

Sayı itibariyle çok ve çeşitli olan ve hiçbir ölçüte dayanmayan bu ödemeler rasyonellikten uzak olmakla beraber sadece belirli mesleklerin ve yönetim görevlerinde bulunanların mali durumlarının düzeltilmesi amacıyla çoğaltılmıştır. Bu haliyle Devlet Memurları ücret sistemi, çalışanların motivasyonunu sağlamaktan öte, tersine farklı kurumlarda aynı unvanda çalışanlara farklı ücret verilmesi ve herşeyden önce memurların büyük bir kısmına asgari geçim şartlarını sağlayacak bir ücret verilmemesi gibi nedenlerle anti motivasyon aracı durumundadır [6].

Kadrolu personel önceliğini sosyo-ekonomik faktör yani sırasıyla ücret, maddi ödüller, sosyal kolaylıklar ve işgüvenliği alt faktörlerinde yoğunlaştırdığı belirlenmekle beraber bunlardan sonra adil ve açık yönetim politikası %7,1 ile öne çıkmaktadır.

KKS personel de ise kadrolu personele nazaran sosyo-ekonomik faktör toplamı %46,2 ile ağırlığı azalmış , diğer iki faktörün psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörlerin ise ağırlığı artmış olduğu görülmektedir. Her iki grup sendikalaşmanın ağırlığını son sıra olarak belirlemiştir.

Personel motivasyonunu maksimum düzeye çıkarmak için yapılan çalışmalardan ; grupların öncelik % lerine göre büyükten küçüğe doğru (karma sıra) sıralanıp, en yüksek % ye sahip alt faktör seçilip, seçilen alt faktörün önceliğini düşürücü, şiddetini azaltıcı tedbirleri alınırsa yada alt faktörün öncelik seviyesi en azından diğer gruplarınkine yakınlştırılabilirse, çalışma faydalı sonuçlar verebilir.

KAYNAKLAR

1. Baykal, B., "Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış", *Divan Matbaacılık*, İstanbul, 10-11, 53 (1978).
2. Akat, Ö., "Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama", 2.Baskı, *Ekin Kitabevi*, Bursa, 87 (2000).
3. İncir, G., "Motivasyon modellerinde son gelişmeler", *Verimlilik Dergisi*, 3: 69 (2002).
4. Oral, S. ve Kuşluvan, Z., "Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyon artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar", *Verimlilik Dergisi*, 3: 93, 102-106 (1997) .
5. Çalışkan, C., "Organizasyonlarda davranışın motivasyon temellerine ergonomik açıdan bakış", Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Ankara, 1 (1998).
6. Bilir, M., "Devlet memurlarının motivasyonu", Devlet Personel Uzmanlığı Tezi, *Devlet Personel Başkanlığı*, Ankara, 1, 6, 17, 20-21, 28, 31, 52, 85-112 (2001).
7. Kaldırımcı, N., Karahan, A., "Ergonomik Çalışmalarda Örgütsel Davranış Bilgisinin Rolü ve Önemi", *I. Ergonomi Kongresi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 372: 262-263 (1988).
8. Sapançalı, F., "Çalışanların güdülenmesinde kullanılan özendirici araçlar", *Verimlilik Dergisi*, 4: 56, 59-66 (1993).
9. Öktem, M.K., "Güdüleme kuramları ve yetişen kamu yöneticilerimiz", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 24(3): 47-62 (1991).
10. Polatoğlu, A., "Örgüt kuramları ve iletişim", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 17(4): 63 (1984).
11. Çulpan, R., "Bireysel ve örgütsel davranış, beklentiler dengesi modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 11(1): 12 (1978).
12. Başaran, İ.E., "Örgütsel Davranışın Yönetimi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, Ankara, 111: 12-19 (1982).
13. Davis, K., "İşletmelerde İnsan Davranışı", çeviren: K. Tosun ve diğerleri, *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, 3028: 5-9 (1984).
14. İncoğlu, M., "Güdüleme Yöntemleri", *Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları*, Ankara, 4: 38 (1985).

15. Aktaş, A., “Turizm İşletmeciliği ve Yöneticiliği”, *Ofset Matbaası*, Ankara, 19 (1989).
16. Eren, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, *Beta Basım Yayım*, 5. Baskı, İstanbul, 398-401, 404, 412-421 (1998).
17. Genç, N., “ Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler veYaklaşımlar”, *Seçkin*, Ankara, 233-241 (2004).
18. Enç, M., “Ruh Bilim Terimler Sözlüğü”, *Türk Dil Kurumu Yayınları*, Ankara, 86-87 (1980).
19. Aşkun, İ.C.,”İşgören”, *Eskişehir İktisadi İdari Bilimler Akademisi Yayınları*, Eskişehir, 207: 465 (1978).
20. Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", *Ankara Siyasal Kitabevi*, Ankara, 299, 301, 305-306, 310 (1998).
21. Koçel, T., “İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış”, *Yön Ajans*, İstanbul, 302, 304-307 (1989).
22. Baysal, A.C., Tekarslan, E., “İşletmeciler için Davranış Bilimleri”, *Avcıol Basım-Yayın*, 2. Baskı, İstanbul, 96, 101, 110, 113, 115 (1996).
23. Kanungu, R.N., Mendonca, M., “Motivational models for developing countries”, Editors: Kanungu, R.N., Mendonca, M., *Work Motivation, Sage*, London, 15-16 (1994).
24. İncir, G., “Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme”, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara, 401: 7-8, 14 (1990).
25. Hicks, C. Gullett R.C., "Organizasyonlar; Teori ve Davranış", Çeviren: Baykal, B., *İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları*, İstanbul, 1: 212-231(1981).
26. Hatipoğlu,Z., "İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı" *Temel Araştırma A.Ş. Yayınları*, İstanbul, 9: 191 (1986).
27. Solmuş, T., "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon", *Türk Psikolojisi Bülteni* , 19: 65, 67-73 (2000).
28. Dereli, T., "Organizasyonlarda Davranış, *Ar Yayın Dağıtım*, 2. Baskı, İstanbul, 190 (1981).
29. Gordon, J.R., "A diagnostic Approach To Organizational Behavioral Concepts In Managements”, 3.Baskı , *Wadsworth Publishing Co.*, Belmont, California, 124-125 (1978).

30. Telimen, O., "Motivasyon Teorileri-Moral ve Haberleşme", **İ.İ.T.İ.A.Yayınları**, İstanbul, 279: 13 (1977).
31. Onaran, O. "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", **Sevinç Matbaası**, Ankara, 17-19, 39, 44 (1981).
32. Eroğlu, F., "Davranış Bilimleri", **Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.** İstanbul, 257, 259 (1996).
33. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., "Organizations: Behavior, Structure, Process", **Business Publications**, Dallas, 218, 223 (1976).
34. Türko, M., " Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon", **Sevinç Matbaası**, Ankara, 65-66 (1973).
35. Sencer, M., " Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral" **Amme İdaresi Dergisi**, 15(1): 10 (1982).
36. Sabuncuoğlu, Z. , "Çalışma Psikolojisi", **Uludağ Üniversitesi Basımevi**, Bursa, 82 (1984).
37. Özkalp, E., Kirel, Ç., "Örgütsel Davranış", **T.C.Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları**, Eskişehir, 149: 131, 553 (2001).
38. Newman, W.H., "İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare", Çeviren: Sürgit, K., **TODAİE Yayınları**, Ankara, 186: 448 (1979).
39. Bilgin, K.U., "Kamu Personel Yönetimi", **İmaj Yayıncılık**, Ankara, 72 (1997).
40. Sabuncuoğlu, Z. , Özkalp, E., "Örgütlerde Davranış", Editör: Özkalp, E., **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 116: 101(1990).
41. Özarallı, N., "Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi " , Editör: Tevrüz, S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, **72 TDFO Ltd.Şti**, Ankara, 71-72, 77-78 (1996).
42. Osmanlıca Türkçe Sözlük, **Bilgi Yayınevi**, İstanbul, 271 (1979).
43. Arıcı, K., "Kamu çalışanlarının örgütlenme hakkının hukuki gelişimi", **Kamu Çalışanları Aylık Mesleki Yorum Dergisi**, 2(3): 43 (1992).
44. Gözübüyük, Ş., "Yönetim Hukuku", **Turhan Kitabevi**, Ankara, 98 (1983).

45. Anonim, "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu", **Devlet Personel Başkanlığı Yayınları**, Ankara, 308: 1-201 (2002).
46. Dağdeviren, M., "Analitik Hiyerarşi Projesi ile Yeni Bir Analitik İş Değerlendirme Tekniğinin Geliştirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü**, 6.Bölüm, 47-63 (2002).
47. Saaty, T., "The Analytic Hierarchy Process", **McGraw-Hill International Book Company**, New York, 65-255 (1980)
48. Albayrak, C., Albayrak, E., "Kredi taleplerinin değerlendirilmesinde AHP yönteminin kullanılması", **Kara Harp Okulu 1. Sistem Mühendisliği Ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 593-599, (1995).
49. Saaty, T., "Decision Making For Leaders", **RWS Publications**, Pittsburgh, USA, 150-245 (2000).
50. Barbeau, E., "Reciprocal Matrices of Order", **Mathematical Modelling**, 9(3-5): 321-326 (1987).
51. Aladağ, Z., Ulusoy, S., "Lastik Sektöründe AHP Yöntemi İle Ürün Geliştirme Sürecinin İncelenmesi", **Kara Harp Okulu 1. Sistem Mühendisliği Ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 673-683 (1995).
52. Uyar Y., "İş Güvenliği ve Yatırımlarında Etkin Karar Verme Stratejileri Oluşturmak için Analitik Hiyerarşi Projesi", Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, 22-45 (2001).
53. Saaty, T., "Physice as a Decision Theory", **European Journal of Operational Research**, 48: 98-104 (1990).
54. Tam, MCY., Tummala, VMR., "An Application of The AHP in Vendor Selection of a Telecommunications System", **The International Journal of Managements Science**, 29(2): 171-182 (2001).
55. Saaty, T., "Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process", **Behviormetrica**, 29: 1-9 (1991).
56. Arbel, A., "Venturing into New Technological Markers", **Mathematical Modellig**, 9(3-5): 293-298 (1987).
57. Golden, BL., Wang, Q., "An Alternate Measure of consistency", **College of Business and Management University of Maryland College Park**, 68-81 (1989).

58. Dağdeviren, M., Akay, D., Kurt, M., “İş değerlendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması”, *Gazi Üniv.Müh.Mim.Fak.Der.*, 19(2): 131-138 (2004).
59. İnternet: Devlet Personel Başkanlığının Kurulması, <http://www.dpb.gov.tr/ali/Teskilat/teskilat5.htm> (2006).
60. İnternet: Devlet Personel Başkanlığının Teşkilat Yapısı, <http://www.dpb.gov.tr/ali/Teskilat/teskilat6.htm> (2006).

EKLER

EK- 1 Anket formu

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KAMU ÇALIŞANLARINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLERİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ
İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ VE BİR KAMU KURULUŞUNDA UYGULAMA

Sayın Bay/Bayan elinizdeki bu anket formu bilimsel bir araştırmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Lütfen açıklamalar kısmını dikkatle okuduktan sonra; önce alt faktörler kısımlarını daha sonra faktörler kısmını işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ramazan YERLİ

A) FAKTÖRLER

1.FAKTÖR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2.FAKTÖR
Sosyo-Ekonomik																		Örgütsel ve Yönetsel
Sosyo-Ekonomik																		Psiko-Sosyal
Örgütsel ve Yönetsel																		Psiko-Sosyal

B) ALT FAKTÖRLER

a) SOSYO- EKONOMİK ALT FAKTÖRLER

1.FAKTÖR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2.FAKTÖR
Ücret																		İş Güvenliği
Ücret																		Maddi Ödüller
Ücret																		Sosyal Kolaylıklar
İş Güvenliği																		Maddi Ödüller
İş Güvenliği																		Sosyal Kolaylıklar
Maddi Ödüller																		Sosyal Kolaylıklar

1: İkisi eşit derecede önemli

5: Biri diğerine göre kuvvetli derecede önemli

9: Biri diğerine göre kesin önemli

3: Biri diğerine göre orta derecede önemli

7: Biri diğerine göre çok kuvvetli derecede önemli

2, 4, 6, 8 değerleri ara değerlerdir.

EK- 1 (Devam) Anket formu

b) ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ALT FAKTÖRLER



1.FAKTÖR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2.FAKTÖR
Eğitim ve Yükselme																		Kararlara Katılma
Eğitim ve Yükselme																		Fiziksel Çalışma Şartları
Eğitim ve Yükselme																		Sendikalaşma
Eğitim ve Yükselme																		İletişim
Eğitim ve Yükselme																		Adil ve Açık Yönetim
Kararlara Katılma																		Fiziksel Çalışma Şartları
Kararlara Katılma																		Sendikalaşma
Kararlara Katılma																		İletişim
Kararlara Katılma																		Adil ve Açık Yönetim
Fiziksel Çalışma Şartları																		Sendikalaşma
Fiziksel Çalışma Şartları																		İletişim
Fiziksel Çalışma Şartları																		Adil ve Açık Yönetim
Sendikalaşma																		İletişim
Sendikalaşma																		Adil ve Açık Yönetim
İletişim																		Adil ve Açık Yönetim

c) PSİKO- SOSYAL ALT FAKTÖRLER



1.FAKTÖR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2.FAKTÖR
Statü ve Değer																		Özel Yaşama Saygı
Statü ve Değer																		Aidiyet- Sosyal Katılma
Statü ve Değer																		Çalışmada Bağımsızlık
Statü ve Değer																		Gelişme ve Başarı
Statü ve Değer																		Öneri Sistemi
Özel Yaşama Saygı																		Aidiyet- Sosyal Katılma
Özel Yaşama Saygı																		Çalışmada Bağımsızlık
Özel Yaşama Saygı																		Gelişme ve Başarı
Özel Yaşama Saygı																		Öneri Sistemi
Aidiyet- Sosyal Katılma																		Çalışmada Bağımsızlık
Aidiyet- Sosyal Katılma																		Gelişme ve Başarı
Aidiyet- Sosyal Katılma																		Öneri Sistemi
Çalışmada Bağımsızlık																		Gelişme ve Başarı
Çalışmada Bağımsızlık																		Öneri Sistemi
Gelişme ve Başarı																		Öneri Sistemi

1: İkisi eşit derecede önemli

5: Biri diğerine göre kuvvetli derecede önemli

9: Biri diğerine göre kesin önemli

3: Biri diğerine göre orta derecede önemli

7: Biri diğerine göre çok kuvvetli derecede önemli

2, 4, 6, 8 değerleri ara değerlerdir.

EK- 1 (Devam) Anket formu

AÇIKLAMALAR :

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ana grup faktörlerin, diğer üç bölüm ise bu ana grup faktörlerine ait alt faktörlerin bire bir karşılaştırılarak aralarındaki ilişki derecesinin belirlenmesinden ibarettir. Her ikili karşılaştırma için bir adet X işareti koyunuz. Bu ankette kullanılacak ölçek 1'den 9'a kadar rakamlardan oluşmaktadır. Bunların değerleri; 1, İkisi eşit derecede önemli, 3 Biri diğerine göre orta derecede önemli, 5 Biri diğerine göre kuvvetli derecede önemli, 7 Biri diğerine göre çok kuvvetli derecede önemli, 9 Biri diğerine göre kesin önemli, 2, 4, 6, 8 değerleri ara değerlerdir.

1.FAKTÖR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2.FAKTÖR
Ücret			X															Maddi ödüller

Değerlendirme: Ücret faktörü maddi ödüller faktörüne göre çok kuvvetli derece de önemlidir.

Ücret									X									Maddi ödüller
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------

Değerlendirme: Ücret faktörü ile maddi ödüller faktörü ikisi de eşit derecede önemlidir.

Ücret										X								Maddi ödüller
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---------------

Değerlendirme: Maddi ödüller faktörü ücret faktöründen orta derecede önemlidir.

Değerlendirilmesi istenilen gruplara ve alt faktörlere ilişkin genel bilgiler

Ana faktörler Sosyo-Ekonomik, Örgütsel-Yönetimsel ve Psiko-Sosyal faktörlerden oluşmaktadır.

A) Sosyo-Ekonomik Faktörler: Bu grupta ücret, iş güvenliği, maddi ödüller ve sosyal kolaylıklar faktörlerinden oluşmaktadır.

- Ücret : Çalışanların emeklerinin karşılığında aldıkları paradır.
- İş Güvenliği : Çalışanların sosyal ve ekonomik olarak geleceklerinin garanti altına alınmasıdır.
- Maddi Ödüller : Çalışanlara üstün gayretleri ve kuruma sağladıkları önemli katkıları nedeniyle yapılan ücret dışındaki ödemelerdir.
- Sosyal Kolaylıklar : Çalışanlara daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan; servis, lojman, öğle yemeği, çay-kahve servisi, giyecek yardımı vs. ekonomik yararlarıdır.

B) Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler: Bu grupta eğitim ve yükselme, kararlara katılma, fiziksel çalışma şartları, iletişim, amaç birliği, adil ve açık yönetim politikası, faktörlerinden oluşmaktadır.

- Eğitim ve Yükselme : Çalışanın işiyle ilgili konularda gelişmesi, uzmanlaşması amacıyla kurslar, eğitim programlarına, seminerlere vs. gönderilmesi ve çalışanın gelişimiyle birlikte önünün açılması üst görevlere gelmesine imkan hazırlanması.
- Kararlara Katılma : Kararların eşit ve özgür tartışma ortamında çalışanların da katılımıyla birlikte alınmasıdır.
- Fiziksel Çalışma Şartları : Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkanların ve koşullarından ısıtma, aydınlatma, havalandırma, ergonomik standartların sağlanması, mekanın iç açıcı ve sağlıklı nitelikte kullanılan araç, gereçlerin yeterli nitelikte olması v.s. oluşmaktadır.
- Sendikalaşma : Çalışanların gözetilmesi, desteklenmesi amacıyla oluşturulan sosyal örgütlerdir.
- İletişim : İlişkilerin dikey yatay düzeyde yoğunlaşmış olması, iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasıdır.
- Adil ve Açık Yönetim Politikası : Yönetim politikalarının çalışanlar tarafından bilinmesi, sorunların adaletli bir şekilde çözülmesidir.

C) Psiko-Sosyal Faktörler : Bu grupta statü ve değer, özel yaşama saygı, aidiyet ve sosyal katılma, çalışmada bağımsızlık, gelişme ve başarı, öneri sistemi faktörlerinden oluşmaktadır.

- Statü ve Değer : Çalışanın örgütte iş arkadaşlarından, astlarından, üstlerinden itibar görmek örgütte önemli ve etkili olmak, takdir edilmek, beğenilmek vs. güdülerdir.
- Özel Yaşama Saygı : İş görenlerin işyeri dışındaki aile ilişkilerini sosyal faaliyetlerini, özel tutkular ve zevk için yapılan çabaların özel olarak ilgilenilmesi, sorunları hoşgörü ile karşılamak ve çözüme kavuşturmaya çalışmaktır.
- Aidiyet- Sosyal Katılma : Bir gruba dahil olma, onlarla iyi ilişkilerde bulunmadır.
- Çalışmada Bağımsızlık : İşin gerektirdiği ölçülerde serbest hareket edebilmek ve bağımsız çalışmaktır. İnisiyatif kullanmak, yetki ve sorumluluk almaktır.
- Gelişme ve Başarı : Yeteneklerin geliştirilmesi ve bu yeteneklerin kullanılmasıyla oluşan başarı gereksinimidir.
- Öneri Sistemi : Çalışanların düşünce ve önerilerini özgürce sunması ve bu önerilerin ciddiye alınarak uygun olanların uygulanmasıdır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YERLİ, Ramazan
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 15.08.1964 Ankara
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 (312) 418 80 71 / 117
 Faks : -----
 e-mail : ryerli@dpb.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi M.M.F. Endüstri Mühendisliği	1987
Lise	Yenimahalle E.M.L.	1983

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1989-1990	İ.H.İ.B.M.K.lığı	Müh.Atğm.
1991-1995	Sümerbank Bankacılık A.Ş.	B.İşletmeni-Programcı
1995-1997	Devlet Personel Başkanlığı	Programcı
1997-.....	Devlet Personel Başkanlığı	Mühendis

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Hobiler

Bilgisayar teknolojileri, Doğa sporları, Fotoğrafçılık