

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ DALI**

**KAMU KESİMİNDE GÜDÜLENME VE YÖNETİCİ:
BİR KAMU KURULUŞU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Okan EROL

Tez Danışmanı

Prof.Dr.Eyüp Günay İSBİR

Ankara-2007

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ DALI**

**KAMU KESİMİNDE GÜDÜLENME VE YÖNETİCİ:
BİR KAMU KURULUŞU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Okan EROL

Tez Danışmanı

Prof.Dr.Eyüp Günay İSBİR

Ankara-2007

ONAY

Okan EROL tarafından hazırlanan “Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici: Bir Kamu Kuruluğu rneği” başlıklı bu çalışma, 26/12/2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim dalı Yönetim Bilimleri dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Prof. Dr. Birol BUMİN

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Doç. Dr. Hikmet KAVRUK

ÖNSÖZ

Yaşadığımız yüzyılda devletlerin gücü ürettikleri ve tükettikleri bilgi ile doğru orantılıdır. Bilgiyi ortaya çıkaran, geliştiren, yönlendiren ve yararlı hale getiren en önemli varlık ise insandır. Dünyaca ünlü futurist John Naisbitt “Yeni güç kaynağı çok az kişinin elinde olan para değil, çoğu insanın elinde olan bilgidir.” diyerek, insanın vazgeçilmez rolünü bir kez daha yinelemektedir. Gerçekten ister özel ister kamu kesiminde olsun bilgi çağında kendisine yer bulmak isteyen her örgüt, çalışanlarının yeni bilgiler üretmesini ve tüketmesini sağlamak zorundadır. Ancak, bu zorunluluğun bilincine ulaşmak tek başına yeterli olmamakta, çalışanları bu konuda isteklendirmek, teşvik etmek yani güdülemek de gerekmektedir. Güdüleme fiilinin etkin öznesi ise hiç kuşkusuz yöneticilerdir. İşgörenleri güdüleme faktörlerine ilişkin konu başlıklarını incelediğimizde, bunların çoğunluğunun yöneticilerin yetkileri ve sorumlukları dahilinde olan araçlar olduğunu görmekteyiz.

Çalışma konumuz göz önünde bulundurulursa acaba Türk kamu yöneticileri güdülenme araçlarından faydalanmak suretiyle işgörenlerini yeterince güdüleyebilmekte midirler? Gerek literatürden edindiğim bilgiler gerekse bir kamu görevlisi olmam nedeniyle çevremde yaptığım gözlemler, bu soruya olumlu yanıt vermemi zorlaştırmaktadır. Kamu kurumları hem çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek hem de etkinliklerini, verimliliklerini artırabilmek amacıyla sürekli iyileştirmelere ve yeniden yapılandırma çalışmalarına yönelmekte, bu amaçla mevzuatlarını yeniden düzenlemekte, teknolojik yenilikleri kurumlarına getirmekte, daha nitelikli işgücünü istihdam etmekte, ancak yine de çoğu durumda arzulanan sonuçlara bir türlü ulaşamamaktadırlar. Çünkü bu tür yenilikleri uygulayacak, kullanacak, geliştirecek ve daha ileriye götürecek olan insan yani işgören faktörü çoğunlukla bu çalışmalar kapsamında ihmal edilmektedir. İşte, ülkemizi ‘Bilgi Çağı’na ulaştırmada yeri geldiğinde lokomotif, yeri geldiğinde pusula görevinde bulunacak olan kamu kesiminin bir çalışanı olarak

taşıdığım sorumluluk, beni kamu kesiminde yöneticilerin işgörenlerini güdüleme rollerine ilişkin bir çalışmaya yönlendirmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen Tez Danışmanım, Prof.Dr. Eyüp Günay İSBİR'e en derin şükranlarımı sunarım. Çalışmamın son şeklini almasında yol göstericiliği ve desteği için değerli Hocam Dr. Hüseyin YAYMAN'a da teşekkürü bir borç bilirim. Diğer taraftan, T.C. Ulaştırma Bakanlığı'nda anket yapmama izin veren yetkili kişiler ile yoğun mesailer arasında uzun sayılabilecek anket formunu dolduran Bakanlık çalışanlarına da teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca tarafıma her türlü kolaylığı sağlayan başta Birim Sorumlum Fulya SÜAR olmak üzere tüm mesai arkadaşlarım ile beni her türlü girişimimde sürekli destekleyen eşim Dilruba ve "Ders çalış babacığım yoksa öğretmen kızar" diyerek beni motive etmeye çalışan altı yaşındaki oğlum M.Buğra'ya da ayrıca teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar-ŞEKİLLER.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜDÜLENMEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
II. GÜDÜLENMENİN TANIMI.....	10
III. GÜDÜLENMENİN ÖNEMİ.....	14
IV. GÜDÜLENME SÜRECİ.....	16
V. GÜDÜLENME KURAMLARI.....	17
A. Kapsam Kuramları.....	19
1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	20
2. Çift Faktör Kuramı.....	24
3. Varolma-İlişki-Gelişme Kuramı (ERG Yaklaşımı).....	26
4. Başarı Güdüsü Kuramı.....	27
B. Süreç Kuramları.....	29
1. Şartlanma (Pekiştirme) Kuramı.....	30
2. Ümit(Beklenti) Kuramları.....	32
a. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	32
b. Lawler-Porter Kuramı.....	34
3. Eşitlik Kuramı.....	35
4. Amaç Kuramı.....	36
VI. GÜDÜLENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	38
A. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	39
1. Amaç Birliğı.....	39
2. Yetki Devri.....	40

3. Eğitim.....	41
4. Yükselme.....	42
5. Kararlara Katılım / Yönetime Katılma.....	44
6. İletişim.....	45
7. Takdir/Ödül.....	47
8. Üst ile İlişkiler.....	48
9. Çalışma Şartları.....	50
10. Geribildirim.....	51
11. Adaleli ve Açık Yönetim.....	52
12. İşin Fiziki Yapısı.....	54
13. Rekabet.....	55
B. Psiko-Sosyal Faktörler.....	56
1. Denetim ve Çalışmada Bağımsızlık.....	56
2. Değer ve Statü.....	58
3. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler.....	59
4. İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence.....	60
5. İşin Cazibesi.....	62
6. Danışmanlık Hizmeti ve Öneri Sistemi.....	63
7. Sosyal Uğraşlar.....	64
C. Ekonomik Faktörler.....	64
1. Ücret.....	65
2. Sistem Ödülleri.....	66
3. Bireysel Ödüller.....	67
D. Bireysel Faktörler.....	68
VII. GÜDÜLENME EKSİKLİĞİNİN SONUÇLARI.....	69
A. İşgören Açısından.....	69
B. Örgüt Açısından.....	71
C. Örgüt İlişkide Olan Bireyler/Kurumlar Açısından.....	72

İKİNCİ BÖLÜM

GÜDÜLENME KAVRAMI BAĞLAMINDA YÖNETİCİNİN TANIMI, YÖNETİCİLİK TARZLARI VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	75
II. YÖNETİCİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	76
A. Yönetici ve Lider Kavramları.....	76
B. Yöneticinin Görev ve Yetkileri.....	81
C. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler.....	85
III. YÖNETİCİ / LİDERLİK TARZLARI.....	88
A. Geleneksel Liderlik Tarzları.....	90
1. Otokratik Liderlik Tarzı.....	90
2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Tarzı.....	93
3. Liberal Liderlik Tarzı.....	95
B. Çağdaş Liderlik Tarzları.....	97
1. Karizmatik Liderlik Tarzı.....	98
2. Koç Stili Liderlik Tarzı.....	100
3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı.....	101
4. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzı.....	103
C. Liderlik Tarzları Genel Değerlendirme.....	105
IV. YÖNETİCİ EĞİTİMİ.....	107
A. Yöneticilere Yönelik Eğitim Türleri.....	111
1. İş başında Öğrenme.....	112
2. Görevler Arasında Rotasyon.....	113
3. Konferanslar, Kurslar ve Seminerler Düzenleme.....	114
4. Kişisel Gelişme ve Kendini Yetiştirme.....	114
B. Türkiye’de Yönetici Eğitimi.....	115
C. Genel Olarak Hizmet İçi Eğitime Yönelik Kanuni Düzenlemeler.....	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE İŞGÖREN GÜDÜLENMESİ VE YÖNETİCİ

I. TANIM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	122
II. KAMU YÖNETİMİ VE GÜDÜLENME.....	124
A. Kamu Yönetiminin Doğası ve GÜDÜLENME.....	124
B. Örgütsel Yapı ve GÜDÜLENME.....	127
C. Personel Sistemi ve GÜDÜLENME.....	130
1. Personel Sistemine Göre Yönetici Kavramı.....	131
2. Memurluk Statüsünün GÜDÜLENMEYE Etkisi.....	132
3. Ücret Sisteminin GÜDÜLENMEYE Etkisi.....	136
III. TÜRK KAMU KESİMİNDE YÖNETİCİLER VE GÜDÜLENME	
OLGUSU.....	137
A. Yönetici - GÜDÜLENME İlişkisi.....	138
B. GÜDÜLEMeye İlişkin Sınırlılıklar.....	140
C. Yöneticinin İşgörenlerin GÜDÜLENMESİNE Yönelik Uygulayabileceği	
Politikalar ve Araçlar.....	141
D. GÜDÜLEMeye Artırma Yöntemleri.....	145
1. İş Basitleştirme.....	146
2. İş Rotasyonu.....	147
3. İş Genişletilmesi.....	147
4. İş Zenginleştirilmesi.....	148
5. Grup Çalışması.....	149
IV. TÜRK KAMU YÖNETİMİNE EGEMEN OLAN BÜROKRATİK	
KÜLTÜR BAĞLAMINDA YÖNETİCİ - GÜDÜLENME İLİŞKİSİ.....	150
A. Bürokratik Kültürün Tanımı ve Önemi.....	151
B. Bürokratik Kültürün GÜDÜLENMEYE Etkisi.....	152
C. Türk Bürokratik Kültürü ve GÜDÜLENMEYE Etkisi.....	154

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE GÜDÜLENME VE YÖNETİCİ İLİŞKİSİNİN DÜZEYİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK T.C. ULAŞTIRMA BAKANLIĞI'NDA YAPILAN AMPİRİK ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	170
II. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	170
III. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	171
IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI.....	171
V. SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI.....	172
VI. VERİLERİN ANALİZİ.....	174
VII. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	174
VIII. ARAŞTIRMA YAPILACAK KURUMUN TANITILMASI.....	175
IX. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	178
A. Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri.....	178
1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	178
2. İşgörenlerin Demografik Özellikleri.....	180
B. GÜDÜLEME Faktörlerine Yönelik Yönetici - İşgören Tutum ve Davranışları.....	182
1. Yönetici - GÜDÜLEME İlişkisi.....	182
2. İşgöreni Tanıma.....	185
3. Amaç Birliği (Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanma).....	188
4. Yetki Devri.....	191
5. Hizmet İçi Eğitim.....	193
6. Kararlara Katılım.....	194
7. İletişim.....	197
8. Ödüllendirme.....	199
9. Üst ile İlişkiler - Güven.....	201
10. Fiziki Koşullar.....	203

11. Geribildirim ve Bilgilendirme.....	204
12. Adil Yönetim.....	206
13. Disiplin Uygulamaları.....	209
14. Özlük Hakları.....	210
15. Teknoloji -Yeniliğe Açık Olma.....	211
16. Çalışmada Bağımsızlık.....	212
17. İşin Cazibesi.....	213
18. Sosyal İhtiyaçlar.....	214
19. Özel Sorunlarla İlgilenme.....	215
20. Yöneticinin Güdölemedeki Başarısı.....	216
21. Kuruma Bağlılık.....	217
SONUÇ	220
KAYNAKÇA.....	231
EKLER.....	237
ÖZET.....	249
ABSTRACT	251

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
akt.	aktaran
bkz.	bakınız
b.s.	basım
çev.	çeviren
DMK	Devlet Memurları Kanunu
Ed.	Editör
ERG Kuramı	Varolma(Existence), İlişki (Relatedness) ve Geliştirme (Growth) Kuramı
Iss.	Issue
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
md.	madde
p.	page
s.	sayfa
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
Vol.	Volume
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLOLAR

Tablo 1 - Yönetici ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	79
Tablo 2 - Cinsiyetiniz (Yönetici).....	178
Tablo 3 - Yaşınız (Yönetici).....	178
Tablo 4 - Eğitim durumunuz (Yönetici).....	179
Tablo 5 - Şimdiki göreviniz (Yönetici).....	179
Tablo 6 - Memuriyetteki hizmet süreniz (Yönetici).....	179
Tablo 7 - Maaşınız (ek ödemeler dahil) (Yönetici).....	180
Tablo 8 - Cinsiyetiniz (İşgören).....	180
Tablo 9 - Yaşınız (İşgören).....	180
Tablo 10 - Eğitim durumunuz (İşgören).....	181
Tablo 11 - Şimdiki göreviniz (İşgören).....	181
Tablo 12 - Memuriyetteki hizmet süreniz? (İşgören).....	182
Tablo 13 - Maaşınız (ek ödemeler dahil)? (İşgören).....	182
Tablo 14 - Yöneticilerin, astlarını güdülemek gibi bir görevleri yoktur. (Yönetici Anketi)..	182
Tablo 15 - Kurumum güdüleyici bir vizyona sahiptir. (Yönetici Anketi).....	183
Tablo 16 - Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakimdir. (Yönetici Anketi).....	183
Tablo 17 - İşgörenin güdülenmesinin yüksek olması büyük oranda yöneticiye bağlıdır. (İşgören Anketi).....	183
Tablo 18 - Kurumum, işgörenleri güdüleyici bir vizyona sahiptir.(İşgören Anketi).....	184
Tablo 19 - Yöneticilerimizin, insan odaklı yaklaşımları çalışma güdülenmemizi artırır. (İşgören Anketi).....	184
Tablo 20 - Bir yöneticinin, astlarını güdüleyebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmalıdır (Yönetici Anketi).....	185
Tablo 21 - Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörelere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez. (Yönetici Anketi).....	186
Tablo 22 - Yöneticim, astlarını güdüleyebilmek için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmaktadır.(İşgören Anketi).....	186
Tablo 23 - Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörelere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez. (İşgören Anketi).....	186
Tablo 24 - Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir (Yönetici Anketi).....	188

Tablo 25 - Yönetici, görevin işgören tarafından anlamlandırılması için çaba sarf eder. (Yönetici Anketi).....	188
Tablo 26 - Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta işgörene anlatılmalıdır. (Yönetici Anketi).....	188
Tablo 27 - Kurumumda, örgütsel amaç ve değerlere inanmam sağlanmaktadır. (İşgören Anketi).....	189
Tablo 28 - Kişisel amaçlarımla, kurum kültürünün ve vizyonunun uyumlu olup olmadığını anlamamı sağlayacak bilgilerden yoksunum.(İşgören Anketi).....	189
Tablo 29 - Yöneticilerim, görevin personel tarafından her yönüyle benimsenmesi için çabalarlar.(İşgören anketi).....	189
Tablo 30 - İşgörenlere, işleri hususunda yetki/sorumluluk vermek, onların çalışma güdülenmesini artırır. (Yönetici Anketi).....	191
Tablo 31 - Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.(Yönetici Anketi).....	191
Tablo 32 - Görevimde yetkilerimi tam anlamıyla kullanamıyorum.(İşgören Anketi).....	191
Tablo 33 - Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.(İşgören Anketi).....	192
Tablo 34 - İşgörenlerin, kendilerini geliştirmeleri ve böylece güdülenmeleri için, hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerektiğine inanmaktayım.(Yönetici Anketi).....	193
Tablo 35 - Her yöneticinin, çalışanların güdülenmesi hususunda, konunun önemi açısından hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.(Yönetici Anketi).....	193
Tablo 36 - Yöneticilerin, çalışanların güdülenmesi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.(İşgören Anketi).....	193
Tablo 37 - Kararların alınması esnasında, işgörenlerin katılımının sağlanması zaman kaybına yol açmaktadır.(Yönetici Anketi).....	194
Tablo 38 - İşgörenler, bir kararın alınması sürecine aktif olarak katıldıklarında, o kararın uygulanmasında daha etkin olmaktadır.(Yönetici Anketi).....	194
Tablo 39 - Yönetici, işgörenlerin kurumsal kararların alınması sürecine katılmaları için gerekli ortamı oluşturur.(Yönetici Anketi).....	195
Tablo 40 - İşgörenlerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.(Yönetici Anketi)	195
Tablo 41 - Görevle ilgili kararlar alınması esnasında yöneticilerin işgörenlerin görüşlerini/düşüncelerini sormaktadırlar.(İşgören Anketi)	195
Tablo 42 - Kurumsal kararların şekillenmesinde, işgören katılımının etkisi olmaktadır. (İşgören Anketi)	195
Tablo 43 - Yöneticilerimiz, işgörenin kararlara katılması için gerekli önlemleri alırlar. (İşgören Anketi)	196
Tablo 44 - Kurumla ilgili bir kararın alınma sürecinde etkili olan işgören, söz konusu	

kararın uygulanması aşamasına daha aktif katılmaktadır.(İşgören Anketi).....	196
Tablo 45 - Kurumda çalışanlar, her türlü sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmektedirler.(Yönetici Anketi)	197
Tablo 46 - İşgörenlerin güdülenmesi ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki göremiyorum.(Yönetici Anketi)	197
Tablo 47 - Herhangi bir sorunumu, yöneticilerime rahatlıkla iletebiliyor ve yöneticilerimin sorunumla ilgilendiklerini hissedebiliyorum.(İşgören Anketi)	198
Tablo 48 - Kurumda iletişim kanallarının yetersiz olması çeşitli güdüleme sorunlarına yol açmaktadır.(İşgören Anketi)	198
Tablo 49 - Güdüleme bağlamında ödüllendirme eylemi, temel liderlik prensibi olan herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olmalıdır. (Yönetici Anketi).....	199
Tablo 50 - Astların ortaya koyduğu başarılı çalışmaların, her zaman takdir edilmesi gerekli değildir. (Yönetici Anketi)	199
Tablo 51 - İşimde ortaya koyduğum başarılı performans yöneticilerim tarafından takdirle karşılanmaktadır. (İşgören Anketi)	200
Tablo 52 - Kurumumda ödüllendirme eylemi, herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine bağlı kalınarak gerçekleştirilmektedir. (İşgören Anketi)	200
Tablo 53 - Verilen görevlerin yerine getirilmesinde astlarımı, bilgi, yetenek ve çalışkanlık bakımından yeterli görmekteyim.(Yönetici Anketi)	201
Tablo 54 - Yönetici, iş ortamında işgörenin sürekli risk altında olduğunu hissettirerek, güdülenmeyi artırabilir.(Yönetici Anketi)	201
Tablo 55 - Yöneticilerimin bana olan güvenlerinin tam olduğuna inanıyorum. (İşgören Anketi).....	202
Tablo 56 - Yöneticilerimin, iş ortamında kendimi güvende hissetmemi sağlamaları, güdülenmemi artırır.(İşgören Anketi)	202
Tablo 57 - İşgörenler her türlü fiziksel koşulda(ısı, nem, gürültü vb.) özverili bir biçimde çalışmaktadırlar.(Yönetici Anketi)	203
Tablo 58 - Yöneticilerim, çalışma mekanımın fiziki koşullarıyla (ısı, nem, gürültü, hijyen vs.) ilgili sorunlarla ilgilenmektedir.(İşgören Anketi)	203
Tablo 59 - Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.(Yönetici Anketi)	204
Tablo 60 - İşgörene, görevini nasıl yaptığı(eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edinilen kanaatler sık sık bildirilmelidir.(İşgören Anketi)	204
Tablo 61 - Yöneticilerim, kurumdaki yenilik ve değişiklikler konusunda işgöreni bilgilendirirler.(İşgören anketi)	205
Tablo 62 - Yöneticilerimin, görevimi nasıl yaptığımı (eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edindiği izlenimlerini/kanaatlerini bildirmesi, işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır. (İşgören anketi).....	205

Tablo 63 - İşgörenler arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetlidir. (Yönetici Anketi).....	206
Tablo 64 - Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin güdülenmesini etkilemez.(Yönetici Anketi).....	206
Tablo 65 - Kurumda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları her zaman açıktır. (Yönetici Anketi)	207
Tablo 66 - Yöneticilerim, iş yükünü adil ve belirgin bir biçimde dağıtmaktadırlar. (İşgören Anketi).....	207
Tablo 67 - Kurumumda terfi, liyakata ve yazılı kurallara bağlıdır.(İşgören Anketi).....	207
Tablo 68 - Kurumumda işgörelere yetenek ve çalışkanlıklarına göre davranılmamaktadır. (İşgören Anketi).....	208
Tablo 69 - Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulandığını düşünmekteyim.(Yönetici Anketi).....	209
Tablo 70 - Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm işgörelere uygulandığını düşünmekteyim.(İşgören Anketi)	209
Tablo 71 - Yönetici, personelin özlük haklarının elde edilmesi için çaba harcar. (Yönetici Anketi).....	211
Tablo 72 - Yöneticilerim, işgörelerin özlük haklarında herhangi bir kayıp olmaması için gerekli girişimlerde bulunurlar.(İşgören Anketi)	211
Tablo 73 - Teknolojik yenilikler çalışanları gitgide tembelleştirmektedir. (Yönetici Anketi).....	211
Tablo 74 - Teknolojik imkanlardan faydalanılması çalışanları güdüler.(İşgören Anketi)...	212
Tablo 75 - İşgörelinin, verilen görevi yerine getirmesi yeterli olup, ayrıca kendi(astın) tarzını/yöntemini sergilemesi gerekmez.(Yönetici Anketi).....	212
Tablo 76 - Görevimi yerine getirirken, kişisel birikim ve yeteneklerim çerçevesinde, kendi tarzımı/yöntemlerimi sergileyebiliyorum. (İşgören Anketi).....	213
Tablo 77 - Güdülenmesi yetersiz olan işgörelere, yaptıkları işin gerçekten "anamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışmanın bir faydası yoktur.(Yönetici Anketi).....	213
Tablo 78 - Yöneticilerim davranış ve ifadeleriyle, yaptığımız işin gerçekten "anamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışarak, görevimi daha cazip hale getirmektedirler.(İşgören Anketi)	214
Tablo 79 - Yönetici, personelin sosyal ihtiyaçlarının (tanınma, saygınlık, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlar.(Yönetici Anket)	214
Tablo 80 - Yöneticilerim, işgörelinin sosyal ihtiyaçlarının (ait olma, tanınma, saygınlık) karşılanması için çabalar.(İşgören Anket)	215
Tablo 81 - İşgörelilerin kişisel sorunları (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticileri ilgilendirmez.	215

Tablo 82 - Yöneticilerim, özel sorunlarımla (ailevi, ruhsal vb.) ilgilenmektedirler.....	216
Tablo 83 - İşgörenlerimi yönetmek konusunda başarılı olduğuma inanıyorum. (Yönetici Anketi).....	216
Tablo 84 - Yöneticilerim, işgörenleri güdülemekte başarılıdırlar.(İşgören Anketi).....	217
Tablo 85 - İş hayatına bu kurumda başlamakta çok memnunum.(Yönetici Anketi).....	217
Tablo 86 - Şimdiki işimi hiçbir tanıdığımı tavsiye etmem. (Yönetici Anketi).....	218
Tablo 87 - İş hayatına başlamak için yeni bir fırsat verseler, yine bu kurumda çalışmayı isterdim. (İşgören Anketi)	218
Tablo 88 - İmkanım olsa, hemen başka bir kuruma geçerim. (İşgören Anketi).....	218

ŞEKİLLER

Şekil 1 – Güdülenme Süreci.....	16
---------------------------------	----

GİRİŞ

Yaşadığımız çağı en iyi tasvir eden kavramların, sürekli değişim ve gelişim olduğu yaygın bir kanaat olarak kabul edilmektedir. Burada altı çizilen değişim ve gelişimin yaşandığı asıl alan ise bilgi üretimidir. Artık dünyanın her ülkesinde, kamu veya özel olsun her kesiminde, insanların veya kurumların, bu akıl almaz değişim ve gelişim sürecinde ayakta durabilmelerini sağlayan en önemli sermayesi bilgidir. Bilim adamları tarafından her fırsatta bilgi toplumu olarak nitelendirilen bu dönemin, en vazgeçilmez ögesi de bilgiyi üreten konumundaki insandır.

Geçmişte, bir maliyet unsuru olarak görülen, bunun da ötesinde, örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer, hatta bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları, fazla önem verilmeyen bir unsur olarak düşünülüyordu. Zamanla, yapılan bu değerlendirme hatası anlaşılmış ve örgütte insan unsuruna gereken önemin verilmesinin verimliliği artıran ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varılmıştır(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:436).

Bilgiyi üretme konumunda olan insanın, yetenek, yeterlilik ve tecrübe gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir. Ancak gerek yapılan araştırmalar gerekse günlük gözlemler neticesinde, sadece yukarıda sayılan kriterlere sahip olmanın yeterli olmadığı, bu faktörleri ateşleyecek bir güce ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. İşte bu çalışmanın asıl konusunu teşkil eden güdülenme sözkonusu güçtür.

Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan örgütsel etkinliğin sağlanması, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini gerektirmektedir. Çünkü örgütteki her bir işgören, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir. İşte güdülemenin rolü ise bu isteği yoğunlaştırmak ve teşvik etmektir(Vural, 2005:107).

Geçen yüzyıl boyunca özellikle gelişmiş ülke yönetim bilimcilerinin üzerinde önemle durdukları ve hakkında bir çok kuram ortaya koydukları güdülenme konusu, henüz sanayi toplumu olma ile bilgi toplumuna ulaşma vizyonunda olan Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hayati bir öneme haizdir. Gerçekten, gelişmekte olan ülkelerin bir çok açıdan gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşabilmeleri, halen en önemli sermaye olarak adlandırılan işgörenlerin, yaratıcılık anlamında güdülenmiş bir profile sahip olmaları ile mümkün gözükmemektedir.

Güdülenme kuramları ile bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, güdülenmeye etki eden birçok faktörün etkinleştirilmesinde en önemli etkenin yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu nedenle “Çalışanların motivasyonunu uyarabilme becerisine sahip yöneticilere, diğer bir anlatımla liderlere yönetim kadrolarında yer verilmesi” stratejisi, motivasyon yönetiminde uygulanan etkili bir stratejidir(İncir, 2002:71). Gerçekten lideri, yöneticiden ayıran en belirgin işlevi, yaygın kabule göre, çalışanlarını motive edebilme işlevidir. Bu saptamadan yola çıkarak çalışanlarını motive edebilen yönetici liderdir demek yanlış olmayacaktır.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği acımasız rekabet koşullarında, Türkiye benzeri ülke ekonomilerinin ayakta kalabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi, halen bu tarz ekonomilerin bir çok yönden lokomotif durumunda olan kamu kesiminin üretken ve verimli kılınmasına bağlıdır. Aksi halde kamu kesimi, yaşanan her ekonomik kriz sonucunda haklı veya haksız olarak hantal, verimsiz, çağdışı gibi eleştirilerden pay almaya ve bu şekilde yetkilerinden, olanaklarından, gücünden ve prestijinden aşınmaya devam edecektir. Ülkemiz açısından kamu kesimine yönelik bu olumsuz tabloyu düzeltme sorumluluğu, sahip oldukları yetkiler ve sorumluluklar bakımından en başta kamu yöneticilerine aittir.

İster kamu ister özel kesimde olsun örgütlerde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılı olup, yöneticinin başarısı ise,

işgörenlerin üretkenliği, verimliliği ve işe bağlılıkları ile alakalıdır. Çalışanların başarısı ise, onların huzurlu bir çalışma ortamında doğru amaçlar etrafında yönetilmelerine ve bu yönde güdülenmelerine bağlıdır. Yöneticilerin işgörenlerini yeterince güdüleyebilmesi için, hem güdülenme konusunu hem de işgörenlerini yakından bilmek, tanımak zorundadırlar.

Bununla birlikte Kanungo-Mendonca(1994:15), günümüzde birçok örgütün yüksek seviyede sermaye ve teknoloji yatırımlarına sahip olmalarına rağmen özellikle, insan kaynakları potansiyelini en iyi şekilde kullanma yönetsel ilgisinden yoksun olma nedeniyle verimliliklerini artırmada başarısız olduklarını, söz konusu örgütlerin işi en iyi şekilde yerine getirecek yöneticileri işe almalarına rağmen, bu yöneticilerin işgörenlerle ilgilenirken kişiler arası ilişkiler konusunda zayıf bir performans gösterdiklerini ve bu şekilde verimlilik ve çalışan arasındaki asıl ilişkiyi görme hususunda genellikle başarısız olduklarını vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların görevlerini yerine getirirken motive oldukları ya da olmadıkları koşulları tespit etme konusunda bu yöneticiler zorlanmaktadırlar.

Yöneticilerin bu konuda sıkıntı içerisinde olmalarının en önemli nedenlerinden biri insan kaynağının hangi faktörle özendirilebileceğinin bilinmemesidir. Bunu belirlemek çok önemlidir. Çünkü, her insana uygun kalıp özendirici yoktur. Diğer bir deyişle, bazı insanlar için uygun olan bir özendirici diğerleri için çok az etkili ya da hiç etkili olmayabilir. Bu nedenle, en doğrusu insan kaynağına çeşitli özendiriciler kullanarak yaklaşmaktır. Günümüzde uygulanan çeşitli özendiriciler bulunmaktadır. Bu araçların uygun zamanda ve gerekli oranda kullanılması gerekir(Bilgin, 2004:105).

İşte bu noktada Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede kamu yöneticilerin işgörenleri güdüleme görevi hem daha zor hem de daha önemlidir. Zordur, çünkü; gerek yukarıda belirtilen güdülenmenin doğasındaki dinamik ve değişken durum, gerek ihtiyaca yanıt vermeyen mevzuat, gerekse maddi olanaklar (ücret düzeyi, teknolojik alt yapı v.b.) bakımından

karşılaşılan zorluklar nedeniyle güdüleme esnasında istifade edecekleri bazı önemli araçlar kısıtlıdır. Diğer taraftan güdülenme konusunda başvuracakları kuramların birçoğu gelişmiş ülke toplumlarına yönelik, o toplumun kültürel öğelerine hitap eden çalışmalar olduklarından, uygulama aşamasında uyumlaştırma zorlukları yaşamaktadırlar. Önemlidir, çünkü; ülkemizin kalkınmasında başat rol oynayan birçok kamu kuruluşunun stratejik rolü, küreselleşmenin etkileriyle kamu kesiminin faaliyetlerinde yaşanan alan ve yetki daralmasına rağmen, artarak devam etmektedir.

Günümüz dünyasında güdülenmenin önemi, güdülenme-yönetici ilişkisi ile bunun Türk kamu yönetimine yansımaya genel olarak değindikten sonra, şimdi sırasıyla çalışmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi ve planı ortaya konulacaktır.

Çalışmanın konusunu; güdülenme kavramı ve kuramları ile yönetici kavramı ışığında Türkiye'deki kamu kesiminde çalışan işgörenlerin yöneticileri tarafından güdülenme durumunun bir kamu kuruluşu örneğinde ortaya konulması ve bu kapsamda yönetici ile güdülenme ilişkisinin Türk bürokratik kültürü de göz önünde bulundurmak suretiyle incelenmesi oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı, güdülenme konusu ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi kavramsal olarak ortaya koyarak, kamu kesimine hakim ilkeler ve mevzuat kapsamında sözkonusu ilişkinin Türk kamu kesimindeki durumunun, yani kamu yöneticilerinin işgörenlerini yeterince güdüleyip güdüleyemediklerini hem teorik hem de gerçekleştirilecek bir alan araştırması ile ortaya koymaktır. Bu anlamda ortaya çıkan sonuçlar ile Türk bürokratik kültürüne hakim öğeler arasındaki ilişki de saptanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmanın literatür açısından neden önemli olduğunu da vurgulamakta fayda vardır. Öncelikle, Bilgin(2004:104)'in de altını çizdiği üzere, Türk kamu kesiminde insan kaynağı yönetiminin mevzuat haricinde

doğal ya da bilimsel yönüyle ele alınacak olursa, kamu görevlilerinin hemen tamamının ortak sorununun iş tatminsizliğine dayandığını, ülkemizdeki kamu görevlilerini verimsiz kılan, böylece hizmetlerin de aksamasına neden olan bu durumun, kamu insan kaynağının yeterince güdülenmediğine ya da güdülenemediğine işaret ettiğini söyleyebiliriz. Yani, Türk kamu kesiminde güdülenme konusunda ciddi sıkıntılar bulunmaktadır. Bu tip bir çalışmanın sözkonusu alana yeni bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Öte yandan, Türkiye’de kamu yönetimi literatüründe, işgörenlerin performansını artırma bağlamında son yıllarda yoğun bir biçimde, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Kriz Yönetimi, Performans Yönetimi vs. gibi çağdaş yaklaşımlar araştırılıp incelenmekte, ancak kamu kesiminde bu tarz yaklaşımlar sonucu elde edilen çarpıcı bir uygulamaya veya sonuca pek rastlanılamamaktadır. Çalışanların bu tarz yeni yaklaşımları benimsemesi, içselleştirmesi ve aktif bir biçimde uygulamaya aktarması da bu yönde güdülenmeleri ile ilgili olduğundan, çalışmanın örgütlerde gerçekleştirilecek yeni modellerin başarılı bir biçimde uygulanmasında belli açılardan yol gösterebileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan son on yıl içerisinde arka arkaya yaşadığımız ekonomik krizlerin kökeninde kamu kesiminin, yavaş çalışmasının ve hantal yapısının da etkisi olduğu, ayrıca kamu kesiminde yaşanan sorunların bir çeşit “domino etkisi” ile kendisini özel kesimde de hissettirdiği gözlemlenmiştir. Bu cümleden hareketle kamu görevlilerini verimsiz kılan, böylece hizmetlerin de aksamasına neden olan güdülenme yetersizliklerinin çözümünün, sadece kamu kesimine değil bir bütün olarak ülke ekonomisine olumlu etkilerinin olabileceği de söylenebilir.

Kamuya ait faaliyetlerin rasyonel ve verimli bir şekilde yapılabilmesi, ülke kalkınmasına katkısının yanı sıra vatandaşların devlete olan güvenlerinin artırılmasını ve çağdaş demokrasinin en önemli özelliklerinden

birisi olan katılımcılığı teşvik edeceği düşünüldüğü için de kamu kesiminde güdülenme çalışma konusu olarak belirlenmiştir.

Diğer önemli bir konu da Türk kamu yönetimine egemen olan yönetsel değerler, bir başka deyişle bürokratik kültürdür. Bu konuda, Kanungo-Mendonca(1994:18), işgören performansını artırmaya yönelik özel motivasyon tekniklerinin gelişiminin, bir kültürden diğerine değişiklik göstermek zorunda olduğunu, kültürel farklılıkların; iş yapma esnasında göze çarpan özel ihtiyaçların neler olduğunu, belirli iş kollarında hangi davranışların kültürel olarak onaylanıp onaylanmadığını belirleyerek, işgören güdülenmesini etkilediğini vurgulayarak, personel davranışını etkilemek isteyen bir yöneticinin, çalışanlarının algılamalarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini etkileyen çeşitli kültürel boyutlarını anlama yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Bir ülkenin bürokratik kültürünü yeterince tahlil etmeden, o ülkedeki herhangi bir yönetsel sorunu çözmeye çalışarak, tatmin edici bir sonuç almak pek mümkün görülmemektedir. Çalışmada belirtilen güdülenme kuramlarının hemen hemen hepsinin Batı kültüründe yetişmiş yönetim bilimciler tarafından, bu kültür motiflerine sahip kişilere ve kurumlara yönelik ortaya konulduğu düşünülürse, bir çok yönden sözkonusu kültürden farklılık arz eden Türk bürokratik kültürünün incelenmesinin, yöneticilerin işgörenlerine karşı hangi güdüleme araçlarını seçecekleri konusunda önceden yol göstereceği değerlendirilmektedir.

Tez çerçevesinde gerçekleştirilecek ampirik araştırmanın sonuçları; anket yapılacak örgütün yönetiminin, personel yönetiminde nelere dikkat etmesi gerektiğini ortaya koyacağı için de ayrıca önemlidir.

Çalışmada yöntem olarak; araştırma, tarama ve anket tekniklerinden istifade edilmiştir. Çalışmanın teorik çerçevesinin oluşturulmasında yerli ve yabancı literatürden, konu ile ilgili uzman görüşlerden olabildiğince

yararlanılmaya çaba gösterilmiştir. Diğer taraftan, tümevarımcı bir yaklaşım benimsenerek, ortaya konulan kavramsal çerçeve, uygulamadaki durumu betimleyen anket çalışmasıyla bütünleştirilmiştir.

Tez kapsamında gerçekleştirilen ampirik uygulamada, çalışma evreni olarak T.C. Ulaştırma Bakanlığı belirlenmiştir. Öte yandan, T.C. Ulaştırma Bakanlığı'nın, tarafımda yapılacak ankete ilişkin verdiği olur yazısında, sözkonusu anketin Ulaştırma Bakanlığı'nın merkez teşkilatının tamamında değil de, sadece belirtilen birimlerin de gerçekleştirilmesine izin verilmesi, çalışma evreninde de bir sınırlamaya gidilmesine yol açmıştır.

Güdülenme ve yöneticiliğin teorik yönü ile ilgili olarak literatürde yeterli kaynağın bulunduğu gözlenmiş, ancak kamu kesiminde işgörenlerin güdülenme düzeyi ile güdülenme-yönetici ilişkisi hakkında yeterli ve karşılaştırma yapmaya müsait bilgi birikimi ile uygulama tespit edilememiştir. Güdülenme konusunu kamu yönetimi disiplininin ziyade işletme disiplininin yani özel kesimin bir iştigal alanı olarak görme eğilimi ile kamuya ait yönetsel bilgilere ulaşabilmek için üst yönetimlerden izin gibi sıkıntıların, bu tarz araştırmaların sayıca azlığı durumuna yol açtığı mütalaa edilmektedir. Nitekim ilk aşamada, çalışma kapsamında karşılaştırma imkan sağlamak amacıyla birkaç kamu örgütünde anket yapılması düşünülmüş ve bu amaçla üç kuruluşa yönelik anket uygulaması izin talebinde bulunulmuş ancak, sadece T.C.Ulaştırma Bakanlığı'ndan müspet yanıt alınmıştır.

Çalışmada yöneticiden kastedilen emrinde çalışanı olan ve onlara sicil verme yetkisi olan kamu yöneticileridir. İşgören ise, yukarıdaki kapsama girmeyen yönetici olmayan diğer kamu çalışanlarıdır. Tam olarak anlamları bir olmamakla birlikte araştırma içinde geçen yönetici-yönetilen/çalışan, ast-üst, amir-memur kelime grupları aynı anlamda kullanıldıkları varsayılmıştır.

Çalışmanın planı kapsamında güdülenmeye ilişkin kavramsal çerçevenin ele alındığı birinci bölümde güdülenmenin tanımından,

öneminden ve güdülenme sürecinden bahsedildikten sonra, güdülenme kuramları incelenmiştir. Bilahare güdülenmeyi etkileyen faktörler ele alınmış ve son olarak da güdülenme eksikliğinin sonuçlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde yöneticiye ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu kısımda da sırasıyla yöneticiliğin tanımı ve önemi, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ile liderlik kavramı incelenmiş ve bilahare literatürde yer alan yöneticilik modelleri güdülenme kavramı ışığında anlatılmıştır. Bu bölümün son kısmında ise yönetici-güdülenme ilişkisinde eğitimin rolü ile ilgili olarak yöneticilik eğitiminden, bu tarz eğitimin çeşitlerinden ve Türkiye'deki genel durumdan kısaca bahsedilmiştir.

Kamu kesiminde işgören güdülenmesi ve yönetici başlıklı üçüncü bölümde; kamu yönetiminin doğası ve güdülenme, personel sistemi ve güdülenme, kamu yönetiminde güdülenme araçları, yöneticinin işgörenleri güdülemeye yönelik uygulayabileceği politikalar ve araçlar, güdülenmeyi artırma yöntemleri ile Türk kamu yönetiminde egemen olan bürokratik kültür bağlamında yönetici-güdülenme ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise kamu kesiminde yönetici ve güdülenme ilişkisinin uygulamaya nasıl yansıdığını tespit edebilmek üzere T.C. Ulaştırma Bakanlığı'nda gerçekleştirilen anket çalışmasından elde edilen bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

Çalışmanın sonuç kısmında, Türk kamu yöneticilerinin işgörenlerini güdüleyip güdüleyemedikleri nedenleri ile ortaya konularak, araştırmanın yapıldığı kurum yöneticilerine yönelik çözüm önerileri sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜDÜLENMEYE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsanı ekonomik bir varlık olarak gören klasik yönetim kuramcıları, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeniyle çalışanların dışardan güdülenen ve kontrol edilen pasif yaratıklar olduğunu iddia etmekteydiler. İşgörenlerin havucu elde etmek için her türlü çabayı harcayacakları temeline dayanan ve "havuç ve sopa" yaklaşımı olarak adlandırılan bu görüşe göre; çalışanlar, yönetimin sopasına ses çıkarmayacaklardır. Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı yaşanan uygulamalar sonucu görülmüş ve bu noktada neoklasiklerce başlatılan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 318).

Gerçekten, insan psikolojisi ve davranışlarını incelemeye dönük araştırmaların kökeni çok eski tarihlere kadar gitse de, güdülenme konusunda işgörenin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını merkeze alarak oluşturulan kuramların geçmişi 50 yıl öncesine kadar ancak gitmektedir. Bu süre zarfında çoğunluğu Batılı olmak üzere birçok yönetim bilimci tarafından farklı kriterleri ön plana çıkaran çok sayıda güdülenme kuramı literatüre kazandırılmıştır.

Bütün bu çalışmalara rağmen, günümüz örgütlerine bakıldığında, kimi çalışanların performansının mükemmel, kimi çalışanlarıki ortalama, kimilerinki ise yönetimin hiç de arzu etmediği şekilde düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklılaşıyorsa, güdülenme düzeyleri de farklılaşmaktadır. Hatta aynı kişinin güdülenme düzeyinin bile zaman içerisinde değişebildiği düşünülürse, güdülenme konusunun işyerlerinin en çok konuşulan fakat en az anlaşılan ve

arzu edilen düzeye en zor getirilebilen konularından biri olduğu da görülür (Önen, Tüzün, 2005: 12).

İnsanoğlunun özellikle psikolojik yönden karmaşıklığına rağmen, örgütler işgörenleri bünyelerine aldıktan sonra, onları verimli çalışmaya isteklendirmek zorundadır. Çünkü örgütte bireyin başarısı, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşittir. Çalışma isteği yeterince harekete geçirilmemişse, yetenekler yüksek olsa bile elde edilen başarı doğal olarak sıfır olacaktır. Dolayısıyla çağdaş dünyada yerini almak isteyen her organizasyon ister özel ister kamu kesiminde olsun güdülenme konusuyla ilgilenmek mecburiyetindedir.

Güdülenmeye ilişkin kavramsal çerçeve başlığı altında öncelikle güdülenmenin tanımından, öneminden ve güdülenme sürecinden bahsedilecek, bilahare belli başlı güdülenme kuramlarına değinilecek ve son olarak da güdülenmeyi etkileyen faktörler ile güdülenme eksikliğinin yaratacağı başlıca sorunlar ana hatlarıyla belirtilecektir.

II. GÜDÜLENMENİN TANIMI

Latince’de *movere*, yani “hareket etmek” anlamında kullanılan motivasyon (güdülenme) kelimesi, İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türetilmiştir(Adair, 2005; 9).

Yabancı literatürde motivasyon olarak geçen bu kavram dilimizde teşvik etme, güdülenme (Sabuncuoğlu,Tüz,2005:36), özendirme ya da isteklendirme olarak geçer. Bu çalışmada Türkçe kökenli güdü kelimesinden türetilmiş güdülenme kavramı tercih edilmiştir.

“Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Atatürk Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu “motive”

kavramını, bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak tanımlamaktadır (Balci,1989:4). Kısaca, güdülenme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yönettici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. "Motive" temel kavramından türetilen motivasyon (güdülenme) ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır(Eren, 2004:495). Çalışma hayatında güdüleme ise, çalışanın işe istekli hale getirilmesi olarak tanımlanabilir(Balci,1989:4).

Güdüleme ve güdülenme kavramlarının ayrımında Eren'in yukarıdaki ifadelerine katılan Sapancalı(1993:58), "güdülenme" ve "güdüleme" kavramlarının sanki aynı anlama geliyormuş gibi sıkça yapılan bir yanlıştan bahisle; güdülemenin (motivate), bir güdüyü harekete geçirerek canlıyı eyleme itme, güdülenmenin ise (motivation), kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış görünüm etkisi ile eyleme geçmesi veya canlıda eyleme ya da öğrenmeye geçme istemi olduğunu, böylece güdüleme sözcüğünde etken, güdülenme sözcüğünde ise edilgenliğin ön plana çıktığını, vurgulamıştır.

Barutçugil (2004:372)'in, canlanma, davranışlarda kararlılık, davranışların yönetilmesi ve belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesi olarak tanımladığı güdülenmeyi, Can, Akgün ve Kavuncubaşı (1995: 318) ise, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlamaktadır.

Cole (2002:95) ise güdülenmeyi, kişinin bireysel hedeflerine ulaşmak amacıyla çeşitli davranış çeşitlerinden birini seçme süreci olarak

tanımlamaktadır. Cole, sözkonusu seçme davranışının tamamen mantıksal bir süreç olmadığını, daha çok inanç ve duygular tarafından yönlendirildiğini de eklemektedir.

Konuya çalışma hayatı açısından yaklaşan Aşkun (1982:465), işgören güdülenmesini; örgütün belli bir alanına bağlı işin görev ya da ödevlerini, bunlar için gerekli araç, gereç yöntemler ile mevkisinin yetki ve sorumluluk alanı içinde belli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesi işgörenin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal; örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel gereksinmelerinin, örgütün tümsel amaç ve gereksinimleri doğrultusunda, her birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi süreci, olarak tanımlamaktadır.

Güdüleme ve güdülenmeye ilişkin verilen çeşitli tanımların yanı sıra, güdüleme kavramının kökenini oluşturan "güdü" kelimesinin anlamına da kısaca değinmekte fayda bulunmaktadır.

Güdüleme kavramının temelini "güdü" oluşturur. *Güdü*, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve öğelerdir(Oral,Kuşluyan, 1997:96). Güdüler insanların hareketlerinin gerçek nedenleridir. Yapılan hemen her tür hareketimizin arkasında güdüler yer alır(Göksu, 2000:22).

Güdüler, bireyin iç evreni ile ilgili ya da kişisel olduklarından dışarıdan ölçülüp, gözlenemezler. Ancak, değişik özendiriciler ve uyarıcılar (dışsal faktörler) uygulanarak ortaya çıkan davranışların gözlemlenmesiyle dolaylı olarak nitelikleri ve varlıkları anlaşılabilir. Sözgelimi, uzun süre aç kalmış birine, kızarmış bir piliç verildiğinde, onun davranışı (saldırırcasına yemesi), bireyin açlık denilen bir güdüyle yönetildiğini bize açıklayacaktır. Ancak, bireysel güdülerin tanınması çok ender olarak bu örnekteki gibi açık ve seçiktir. Örneğin, insanların daha çok para kazanmak için daha çok

çalışabileceklerini varsayıp, bunu etkileyen gerçek güdülerini araştırdığımızı düşünürsek, para, kimileri için bir amaç olabilir. Çünkü, onunla toplumsal saygınlık gereksinimlerini karşılayabilirler. Oysa, para kimileri için de büyük bir güven kaynağıdır. Kimileri için ise, başkaları üzerinde kuracakları yetke bakımından bir araçtır. Bu örnekten de görüldüğü gibi, zorluk, benzer davranışların kimi kez bütünüyle değişik güdülerden belirmesinden, ya da ayrıık davranışların aynı güdünün bir ürünü olarak ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır(Güven, 1981:9).

Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü, davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun, güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş güdülerini yeniden uyandırabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir(Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:39).

Çalışma alanımızın kamu kesimi ve kamu işgöreni olduğu düşünülürse, yukarıdaki tanımların da dikkate alınmasıyla, kamu işgöreninin güdülenmesini; kamu hizmeti ve kamu yararı kriterleri ile kamunun genel amaçları, çalıştıkları kurum ve kuruluşların amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, belirli güdüleme politika ve araçlarından istifade etmek suretiyle işgörenin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak, işgörenin belirli hedefler doğrultusunda teşvik edilmesi, isteklendirilmesi süreci, şeklinde ifade edebiliriz.

III. GÜDÜLENMENİN ÖNEMİ

Günümüzde örgütlerin en önemli unsurunun, örgütün insan kaynakları olduğu artık kesin olarak kabul edilmektedir. Geçmişte, bir maliyet unsuru olarak görülen, bunun da ötesinde, örgütte kullanılan makinelerle eşdeğer, hatta bu makinelerin bir parçası olarak görülen insan kaynakları, fazla önem verilmeyen bir unsur olarak düşünülüyordu. Zamanla, yapılan bu değerlendirme hatası anlaşılmış ve örgütte insan unsuruna gereken önemin verilmesinin verimliliği arttıran ve örgütün amacına ulaşmasını sağlayan en önemli unsur olduğunun farkına varılmıştır(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:436). Örgütteki insan unsuruna yani işgörene gereken önemin verilmesi onun ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve hedeflerinin yeterince karşılanması ile olur. Bu amaca ulaşılmasını sağlayan en önemli araç ise çalışanları güdülemektir.

Son derece karmaşık ve çok yönlü bir konu olan güdülenme konusunda, bir yanda kişinin diğer yanda ise kurumun ihtiyaçları ve hedefleri yer almaktadır. Bu iki amaç grubu arasında uyumun sağlanması hem kişi hem kurum açısından tatmin edici sonuçlar vermektedir. Sözü edilen uyumun sağlanmasında motivasyon temel anahtar rolünü oynamaktadır. Kurumun amaçlarına ulaştırılması bireyler vasıtasıyla gerçekleştirileceğinden bireysel güdülenme ile doğrudan ilişkilidir. Gerçekten de ihtiyaçları karşılanmış olan bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye kısacası çalışmaya daha hazır hissederler. Bu çalışmaya hazır bulunmuşluk haliyle istekli çalışmayı ve sonuçta örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışanlardaki çalışma arzusunun oluşturulması ve yükseltilmesi son derece gerekli ve önemlidir(Fındıkçı, 1999:369-374).

Çalışma ortamını ve koşullarını, çalışanların özlem, istek, gereksinim ve beklentilerini yanıtlayacak şekilde yapılandırmak, yani çalışmayı keyif alınacak bir eyleme dönüştürmek motivasyon yönetiminin asal işlevidir(İncir, 2002:69). Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Gizil gerilimin, boşaltılması ya da

azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir(Eren, 2004:495). İşgörendeki ruhsal sağlık problemleri sadece kendisini değil, aynı işyeri ortamındaki çalışma arkadaşlarını da olumsuz yönde etkileyecek ve sonuç olarak sözkonusu sorunun ortaya çıkmasını önleyecek güdülenme politikalarının önemi bütün örgüt için geçerli hale gelecektir.

Yönetimin en önemli görevlerinden biri olan örgütsel etkinliğin sağlanması, işgörenlerin örgütsel hedefler doğrultusunda güdülenmesini gerektirmektedir. Çünkü örgütteki her bir işgören, kendisine verilen görevi yerine getirmek için istekli olmadıkça yönetsel etkinlikten sonuç almak mümkün değildir. İşte güdülemenin rolü ise bu isteği yoğunlaştırmak ve teşvik etmektir(Vural, 2005:107).

Huling, bu konuda yapmış olduğu bir çalışmada, örgütsel güdülenmenin önemini şöyle açıklamaktadır; "hangi ölçekte olursa olsun, ne kadar güçlü bir yönetim biçimi ile hareket edilirse edilsin, bir kuruluşun büyümesi çalışanlarının gelişimine bağlıdır. Çalışanlar açısından insanların öğrenme, mücadele etme, işi ile ilgili olarak kişisel tatmin duyma ve başarısından dolayı tanınma ve ödüllendirilmeye uygun bir ortamın yaratılması çok önemlidir. Aksi halde çalışanların bu tür çalışma ortamını bulacakları yerlere kaymaları kaçınılmaz olacaktır"(Huling, 2000: 31, akt.Karatepe, 2005:118). Görüldüğü üzere güdülenme, bir örgütten başka örgütlere yönelik işgücü hareketlerinin engellenmesi açısından da önemlidir. Özellikle nitelikli ve donanımlı işgücü kayıpları, günümüz örgütlerinin en büyük korkusu olduğu göz önüne alınırsa, güdülenmenin bu konuda oynayacağı yapıcı rolün değeri daha da artmaktadır.

Güdülenme diğer taraftan, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyini ve bunlara bağlılığın sonucunda, biz ruhunun oluşmasına yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise kurumda "biz" değil, "ben" değerlerinin

ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır(Fındıkçı, 1999:375). Çağdaş insan kaynakları yönetiminin üzerinde durduğu önemli konulardan birisi olan ekip çalışması ve yönetime katılma, ancak “biz” ruhunun kurum kültürüne egemen olması ile hayata geçirilebilecek uygulamalardır.

Kısaca motivasyon insanın kariyerinde, fikirleri ve faaliyetleri konusunda ilerlemesinde ekstra potansiyeli oluşturmasıyla adeta arabanın itme gücünü yaratan yakıt gibidir(Önen, Tüzün, 2005: 13). Sonuç olarak, güdülenmenin, işgörenin ihtiyaç ve hedefleri ile örgütün ihtiyaç ve hedeflerini uyumlaştırması; örgütsel etkinliğin artırılması ve böylece örgütün amaçlarına ulaşması; işgörenlerin psikolojik anlamda huzurlu olması ve çalıştıkları örgütten ayrılmalarına engel olunması, açılarından önemli olduğunu ifade edebiliriz.

IV. GÜDÜLENME SÜRECİ

Güdülenme, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme süreci olup, bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir(Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:41):

Gereksinme → Uyarılma → Davranış → Doyum (Amaç)

Şekil 1 – Güdülenme Süreci

İnsan davranışları, belirli bir amaç ve hedefleri başarma isteğiyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle güdülenme sürecinin başlangıç noktası tatmin edilmemiş ihtiyaçlar olmaktadır. Kişinin içinde duyduğu bir şeyin eksikliği onu o davranışa yönelten olaylar zincirine bir kıvılcım çakmıştır. Tatmin edilmeyen ihtiyaç, kişide gerek fiziksel gerek ruhsal bir gerilime neden olduğu için kişi bu ihtiyacı tatmin edip gerilimi azaltmak için bir tip davranışa

yönelmek durumunda kalmaktadır. Bu davranış bir amaca yönelik olmakta, amaç elde edilince ihtiyaç da tatmin edildiğinden, güdülenme süreci tamamlanmış bulunmaktadır. Örneğin, acıkan bir insan yiyeceğe ihtiyaç duyacak, acıkma dolayısıyla uyarılacak ve bu ihtiyacını gidermek amacıyla da yiyecek istemiyle güdülenmiş olacaktır(Oral, Kuşluyan, 1997:95).

Ancak, birey yaptığı davranış sonucunda amacına ulaşmadığını düşünürse, kendisini isteksizlik ve dengesizlik içinde bulur, gereksinme karşılandığında ise bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve güdülenme süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle güdülenmenin sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur(Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:41).

Sonuç olarak güdülenme sürecinde, tatmin olmamış bir gereksinimi karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturulur ve hedefe götürecek bir davranış biçimi gösterilir. Gereksinimler tatmin oldukça yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar ve güdülenme döngüsü bu şekilde kendini yineler.

V. GÜDÜLENME KURAMLARI

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek

nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: Örgütlerde çalışan işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdi(Sabuncuoğlu,Tüz,2005: 47)? İşte bu soruya verilen farklı yanıtların sistematize edilmesiyle birlikte çeşitli güdülenme kuramları ortaya atılmaya başlanmıştır.

Literatürde yönetim, başkaları aracılığıyla iş başarma sanatı olarak tanımlanmaktadır. Ancak burada söz konusu olan iş, başkalarıyla birlikte, yardım edici ve her iki tarafa da hoşnutluk verici şekilde başarılmalıdır. Bu süreçte yöneticinin diğer insanlara istenilen davranışları yaptırabilmesi için çok çaba göstermesi gerekmektedir. Bu süreçte motivasyon teorilerinden yararlanılmaktadır. Motivasyon teorileri çalışanlardan istenilen verimlilik, etkililik, kararlara katılma, örgüte bağlılık gibi çıktıların nasıl elde edileceği konuları ile ilgilenmektedirler(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:128). Örgüt yönetimi işgörenlerinin istekli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak için bu teknikleri çok dikkatli bir biçimde seçmek ve örgütün içinde bulunduğu koşullarla uyumlaştırarak uygulamak zorundadır(Karatepe, 2005:118).

Gelişmekte olan ülkelerin organizasyonlarının dış ekonomik, teknolojik, politik ve hukuksal çevreleri, çoğunlukla, çevresel kaynak desteğini sağlamada daha büyük zorluk ve düşük tahmin edilebilirlik ile karakterize edilmektedir. Bu tarz bir çevre ile karşılaşıldığında, gelişmekte olan ülke çalışanları doğal olarak, yönetim sistemindeki güven eksikliği, zaman yönetimi eksikliği, uzun dönemli amaca yönelik planlama eksikliğinden kaynaklanan sorunlarla mücadele etme davranışları geliştirmektedir. Bu davranış kalıpları da organizasyonel etkinliğin oluşmasına engel teşkil etmektedir. Güdülenme kuramları organizasyonu etkisiz hale getiren bu davranışlarla başa çıkabilmenin yollarını bize tarif edebilmektedir(Kanungo, Mendonca, 1994: 19). Şüphesiz her kuramın uygulamasında, uygulandığı işyerinin ve ülkenin kültürü, insanların eğitim düzeyleri, sektör farklılığı,

teknolojik değişim gibi çeşitlilikler nedeniyle elde edilen sonuçlar birbirinden farklıdır(Önen, Tüzün, 2005: 30).

Güdülenme kuramlarına yönelik bir çok sınıflandırma bulunmakla birlikte [örneğin, geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve insan kaynakları ayrımı(Barutçugil, 2004:373) ya da geleneksel, yarı geleneksel ve çağcıl kuramlar ayrımı(İncir, 2002:70) gibi] bu çalışmada, Tortop, Aykaç ve diğ.(2006: 129-134) tarafından benimsenen Kapsam Kuramları ve Süreç Kuramları sınıflandırması ele alınacaktır.

Diğer taraftan son olarak şunu da belirtmek gerekir ki, yukarıda belirtilen kuramların hiçbirisi tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Her kuram insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmakta ve sonuçta doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır. İnsan davranışları bu kuramların birisinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir. Ancak örgütte kişileri güdülendirmekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır. Amacımız bu modelleri anlatarak yöneticinin güdülenme hakkında kendi kavram ve modelini geliştirmesine yardımcı olmaktadır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:320).

A. Kapsam Kuramları

İçerik kuramları da denilen kapsam kuramları, işyerinde bireyleri güdüleyen faktörleri belirlemeye çalışır(Oral, Kuşluvan,1997:97). Kapsam kuramlarına göre insanları, sahip oldukları *ihtiyaçlar* ve *dürtüler* güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler(Yüksel, 1997:122).

Bu kuramlar kişinin içinden gelen ve kendisini davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır(Önen, Tüzün, 2005: 31). Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde)

davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir(Oral, Kuşluvan, 1997: 97). Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde kullanırlar(Barutçugil, 2004:375).

Kapsam kuramları, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Kuramı Varolma-İlişki-Gelişme Kuramı ve Başarı Güdüsü Kuramı başlıkları altında incelenecektir.

1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdülenme konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır(Eren, 2004:30).

Maslow'un temel varsayımları şunlardır(Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995:323):

- İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.
- Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Kuram insanların ihtiyaçlarını; yeme, içme gibi fizyolojik, tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi güvenlik, bir gruba ait olma, benimseme, sevme sevilme gibi sosyal, başarma, kendine saygı duyma, statü, itibar gibi saygınlık ve yaratıcılık, kişisel geliştirme ve ilerleme gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından oluştuğunu öngörmektedir. Bu ihtiyaçlar en aşağıda fizyolojik ve en tepede de kendini gerçekleştirme ihtiyacı olacak şekilde ihtiyaçlar piramidinde gösterilmiştir(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:130).

Fizyolojik gereksinimler tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Sonradan kazanılmış değil, doğuştan vardırırlar. Yiyecek, içecek, hava, barınma, seks gibi gereksinimler bu türün tipik örnekleridir(Kaynak, 1990:117). Eğer bütün gereksinimler karşılanmamış, tatmin edilmemişse ve organizmaya yalnız fizyolojik gereksinimler egemen ise, diğer bütün gereksinimler yokmuş gibi tamamen geri plana itilir(Yalçın, 1991:206).

Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sr-drme gereksinmesine yöneltir(Kaynak,1990:117). Birinci derecede gereksinimleri oluşturan fizyolojik gereksinimler karşılandıktan sonra birey artık geleceğin güvence altına alınması, işinin güvenliği, dış tehlikelerden ve diğer kişilerin saldırgan davranışlarından korunması gibi bedensel ve ruhsal anlamda güvenliği ile ilgili gereksinimlerin karşılanmasını istemektedir(Yalçın, 1991:206).

Bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderildikten sonra Maslow'a göre, sıra sosyal gereksinmelere gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer(Sabuncuoğlu, Tz,2005:52). Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal vre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişki geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler(nen, Tüzün, 2005: 34).

İnsanlar, yalnız çevrelerindekiilerin sevgisini kazanmakla yetinmezler. Etrafındakilerden saygınlık, hürmet ve takdir görmeyi de arzularlar(Yalçın, 1991:206). Bu basamağa ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine saygı gereksinmesi, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan da önemlisi, başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu gereksinmenin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir(Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:52).

Saygınlık ihtiyaçları başkalarının saygısı kadar özsaygıyı da içerir. İnsanların çoğu başarıları için tanınmak ve saygı görmek ister. Ailenin, dostların ve çalışma arkadaşlarının saygısına büyük değer biçer. Ama birçok insan için bu yeterli değildir. İnsanlar kendi başarılarından gurur duymak, kendi değer ve önemlerini hissetmek ister. Özsaygı basit bir kavram değildir. Birçok faktör buna katkıda bulunur. Bağımsızlık, iş üzerinde sahip olunan kontrol miktarı, görece bilgi ve beceri düzeyleri, deneyim, başkaları tarafından gösterilen saygı ve sahip olunan sorumluluklar, potansiyel olarak özsaygımızı etkileyen faktörlerden yalnızca birkaçıdır(Wells, 1993:22).

Saygı ihtiyacını da gideren birey artık ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin zirve noktasına ulaşmış durumdadır. Maslow'un yorumuyla, çağımıza damgasını vuracak olan ideal insan, “Psikolojik bakımdan sağlıklı insan”, ya da “doğal insan”dır. Bu insan, tam tatmine, ne için yaratılmışsa onu yapabildiğinde ulaşacaktır. Başka deyimle, birey bu aşamada tatmine ulaşabilmek için potansiyel yetisini ortaya koymak zorunluluğundadır(Kaynak, 1982:373). Yani; şairse, şiir yazacak; alimse, ilim yapacak; müzisyense, müzik ile uğraşacaktır. Ortaya gerçek bir şeyler koyduğu zaman da kendini gerçekleştirme gereksinmesini gidermiş olacaktır(Kaynak, 1990:121).

Maslow'a göre bu son basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada

kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey, gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma güdüsüyle etkilenir(Sabuncuoğlu, Tüz,2005:52).

Birçok araştırmacı Maslow'un temel gereksinimlerinin bir sıradüzene göre düzenlendiği önermesini görgül olarak sınamıştır, ama Maslow bu sıradüzenin değişmez olmadığını, sıradüzende daha sonra yer almış bazı gereksinimlerin daha önce belirebileceğini, örneğin saygınlık gereksinimlerin sevginin önüne geçebileceğini de söylemiştir(Onaran, 1981:16).

Bununla birlikte Onaran(1981:23)'a göre, kuramın örgütlerde geniş çapta uygulanması olanağı bulunmamaktadır. Örgütlerde herkes için geçerli, herkese eşit uygulanan kendi kuralları bulunur. Oysa kurama göre, çalışanlara ayrı ayrı davranmak gerekecektir. Bir kuruluştaki herkesin gereksinimleri sıradüzeni içindeki yerini saptayıp herkese ayrı uygulamada bulunmak aykırı bir davranış olur. Kuramın uygulanması ancak kişilerarası ilişkilerde olanaklıdır. Yani kişilerarası ilişkileri iyi düzenlemesini bilen üstler, astlarını geliştirici önlemler alırken bu kuramdan yararlanabilirler. Yalnız bu da bir ya da birkaç kişinin yapabileceği bir iş değildir. Örgütte buna uygun bir havanın bulunması gerekir. Buradan da bu kuramın örgütlerde uygulanmasının birtakım biçimsel düzenlemelerden çok bir tutum, inanç, değer sorunu olduğu anlaşılmaktadır.

Bu kurama getirilen diğer eleştiriler ise, gelişmiş-az gelişmiş ülke ayrımına göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin değişebileceği(Önen, Tüzün, 2005: 38; Kaynak, 1982:374; Eren, 2004:505), ihtiyaçlar hiyerarşisindeki geçişlere ait kurallar(Adair, 2005: 41) ile bireysel farklılıklar üzerinde fazla durulmaması (Adair, 2005: 43) olarak sıralanabilir.

2. Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, güdülenme konusunda yaptığı araştırmaları neticesinde, insanları daha iyi çalışmaları yönünde güdülemede paranın, güvenliğin ve işyerindeki rahat, neşeli bir atmosferin temel bir güdüleyici faktör olmadığını görmüştür(Hanks, 1999:59). Bu sonuçlar üzerine Herzberg, hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörler ayrımına dayanan Çift Faktör Kuramını ortaya koymuştur.

Çalışanlarda hoşnutsuzluk meydana getiren ve iş ortamını tanımlayan karmaşık faktörler için Herzberg tıp dünyasından hijyen terimini kullanmıştır. "Hijyen", insanın çevresinden sağlığını tehdit eden her şeyi uzaklaştırma görevi görür. Tedavi edici özelliği yoktur, sadece tehlikeyi önler. Modern çöp imha tesisleri ve su arıtma tesisleri hastalıkları tedavi etmez. Ancak onlar olmadan çok daha fazla hastalıkla mücadele etmek zorunda kalırız(Adair, 2005: 67). Kısacası, işgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren faktörlere Herzberg, hijyen faktörleri adını vermektedir(Eren, 2004:509).

Herzberg'in saptadığı "hijyen faktörler" şunlardır(Keser, 2005:24);

- a) Kurum politikası ve yönetimin kötü gitmesi,
- b) Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- c) Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- d) İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- e) Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- f) Aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık ilişkileri,
- g) Çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliğidir.

Herzberg kuramında, bir işyerinde hijyen ortamının sağlanmasından sonra, yönetimin güdüleyici faktörleri kullanarak işgörenleri güdüleyebileceğini vurgulamaktadır.

Sencer(1982:10) Herzberg'in "yüksek aşamalar" olarak nitelediği güdüleyici faktörleri; başarı, ne türden olursa olsun bir işin başarıyla tamamlanması, tanınma, hangi kaynaktan olursa olsun bir iş başarısının dile getirilmesi, işin kendisi, işin doğrudan yapısıyla ilgili özellikler (yaratıcılık, değişkenlik, kendini ortaya koyma vb. gibi doğrudan ödüllendirici koşullar), sorumluluk, gözetimsiz çalışma, kendi uğraşısından sorumlu olma, başkalarından sorumlu sayılma, işte yükselme olarak sıralamaktadır.

Dolayısıyla çalışanlarını güdülemek isteyen bir yöneticinin daha fazla dikkat etmesi gereken noktalar; iş ortamından ziyade, işin kendisinin tatmin edici ve profesyonel düzlemde gelişime yönelik fırsatlar içeren bir yapıda olmasının sağlanmasıdır. Bir yönetici iş ortamının şartlarını ne kadar iyileştirirse iyileştirsün, çalışanların psikolojik gelişimlerine uygun bir ortam yaratmadığı sürece çalışanlardan yüksek performans beklememelidir(Önen, Tüzün, 2005: 38). Bu anlamda kuramın mesajı açıktır; hijyen faktörleri sağlayan yöneticiler, iş tatminsizliğini giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar(Barutçugil, 2004:376). Dikkat edileceği gibi hijyen faktörler, daha çok işyerindeki somut durumlarla ilgilidir. Maaş, diğer maddi ödüller, kurumun fiziksel koşulları bu grup içindedir. Bu ihtiyaçların karşılanmamış olması kişinin iş tatminini olumsuz yönde etkiler. Bu durum işten ayrılma noktasına kadar gidebilir. Ancak bunların varlığı çalışanın tatminine, doyumuna yol açmamaktadır(Fındıkçı, 1999:383).

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur; hijyen faktörler bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunların yokluğunda, personeli güdülemek mümkün değildir. Yani; birinci grup hijyen faktörler mevcutsa, ikinci grup güdüleyici faktörlerin başarı şansı olabilecektir. Başarılı bir ödüllendirme yönetimi "iç güdüleme" faktörleri olan; eğitim, psikolojik rahatlık, amaç birliği, yetki aktarma, takdir ve taltif edilme, rekabet etme, kararlara katılma ve iletişim gibi parasal olmayan özendiricilerin de parasal özendiriciler kadar sıklıkla kullanılmasına bağlı bulunmaktadır(Karatepe, 2005:128).

Herzberg'in bulguları motivasyon konusundaki temel görüşleri yeni bir aşamaya götürmektedir. O da, çağdaş yaşantıda birey açısından çalışma yaşamında, ihtiyaçlar hiyerarşisinin bütün basamaklarında motivasyon süreçleri yaşanmadığının saptanmasıdır. Çünkü Herzberg'in hijyen faktör olarak nitelediği birçok faktörü Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"nde ilk basamaklarda söz konusu olacak yönlendirici birer güdü olarak görmüştük(Kaynak, 1990:127).

Öte yandan Herzberg'in kuramı, kullanılan metodolojiye ilişkin ciddi eleştirilere maruz kalmıştır(Şimşek, 1995; 100). Bunlardan en önemlisi, Herzberg'in bu kuramı geliştirirken izlediği tekniğe ilişkindir. Öykü anlatma temeline dayalı bir görüşme tekniğiyle elde edilen bu modelin insanların başarı ve tanınma gibi deneyimleri kendilerine, buna karşılık doyumsuzluk yaratan deneyimleri dış faktörlere bağlama eğiliminden etkilendiği ileri sürülmüştür(Sencer, 1982:11).

Eren(2004:513)'e göre Herzberg modeli güdülenmeyi bir bütün olarak açıklama yönünden de eksik kalmaktadır. Özellikle bizim gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4 ncü ve 5 nci hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Bu nedenle, Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Kısaca, Herzberg kuramı, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir kuram değildir.

3. Varolma-İlişki-Gelişme Kuramı (ERG Yaklaşımı)

Clayton Alderfer, Varolma (Existence), İlişki (Relatedness) ve Gelişme (Growth) Kuramı(ERG Yaklaşımı) ile içerik yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşündürdür(Eren, 2004:506). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının

gerçek hayata uygun olmadığı savı ile oluşturulmuştur(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:130).

ERG Kuramı yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan bahsedilmektedir;

a. Varolma İhtiyaçları; Bu ihtiyaç en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili ihtiyaçtır. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar(Keser, 2005:29).

b. İlişkisel ihtiyaçlar; İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir

c. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya, ilişkindir(Eren, 2004:506).

Bu kuramda Maslow'un kuramının aksine ihtiyaçlar her zaman yukarı doğru ilerler savına karşı çıkmaktadır. Kademelerde yukarı doğru çıkarken hayal kırıklığı yaşanır, kişiler hemen bir alttaki ihtiyacını karşılama üzerinde odaklanmaktadır. Bu kuram ayrıca birden fazla ihtiyaç grubunun aynı anda kişiyi etkisi altına alabileceğini de belirtmektedir. Örneğin kişi hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilmektedir(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:130). Yani, ERG kuramının belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır(Barutçugil, 2004:376).

4. Başarı Güdüsü Kuramı

Başarı Güdüsü Kuramı'nın sahibi McClelland, toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe bağlı olduğunu savunmakta, yüksek derecede başarı motivine sahip olanların fazla bulunduğu toplumların ekonomik gelişmeyi başardıklarını öne sürmektedir(Oral, Kuşluvan, 1997: 103).

McClelland işgörenlerde dört çeşit ihtiyaç/güdü olduğunu belirtmektedir:

Başarma İhtiyacı: Eğer birey zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyacı yüksek olanlar, kendilerine ulaşılması güç ve zahmetli amaçlar seçip, bunlara ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler. Bu nedenle de başarı ihtiyacı yüksek olan birey, hedef seçerken titiz hareket eder(Keser, 2006:31). Bu tip işgörenler, sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler, yaptıkları işin sonucunu görmek isterler ve yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 325).

Ait Olma (Bağlanma- İlişki Kurma) İhtiyacı: Bir birey zamanının büyük bir çoğunluğunu çevresiyle ve diğer insanlarla nasıl daha yakın ve sıcak ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa, bu bireyin bağlanma ihtiyacı da o kadar yüksektir. Bu ihtiyacı güçlü olan birey, bireyler arası ilişki kurmaya ve geliştirmeye yönelir(Keser, 2006:31). Arkadaşlık (özdeşleşme) ihtiyacında olan bu bireyler, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995: 325).

Güç Elde Etme (Erk) İhtiyacı: Eğer kişi vaktinin çoğunu nasıl daha güçlü olabileceğini, nasıl diğer insanları kontrol altına alabileceğini düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından güç kazanma ihtiyacı fazla olan kişi olarak kabul edilmektedir. Üstün olmak ve başkalarının işlerini ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar, bireyleri başka insanlarla çatışmaya itecektir. Güç elde etme yönelimi olan bireyler, diğerlerine oranla daha fazla risk alırlar(Keser, 2006:32).

Uzmanlık İhtiyacı: Bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterir ve genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler(Keser, 2006:32).

Başlangıç kısmında da belirtildiği üzere McClelland, toplumun ekonomik gelişmesinin bireysel girişimciliğe, bunu da yüksek derecede başarı motivine sahip olmaya bağlamakta, dolayısıyla yukarıda belirtilen dört ihtiyaçtan en çok başarı güdüsünün ön plana çıkarak, bireyin kendisini ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Buna karşılık Kaynak (1990:126) başarı motivinin, bireysel motivasyon sürecinde tek etken olduğunun kabul edilebilir bir nitelik olamayacağını, bununla birlikte özellikle çalışma yaşamındaki güdülemeyi oluşturmada büyük etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Onaran (1981:208) da kuramın yalnız başarı güdüsüyle ilgili bir kuram olduğundan bahisle, kişinin başarı kazanmaktan duyduğu iç doyumunu ya da başarısızlıktan duyulan endişeyi birer değişken olarak ele alındığını, başarıdan dolayı kazanılan başka ödüllerin işe hiç hesaba katılmadığını belirtmektedir.

B. Süreç Kuramları

Süreç kuramları adı altında toplanan güdülenme kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl güdülendikleri ile ilgilidir(Eren, 2004:532). Kapsam kuramlarına karşılık süreç kuramları insan davranışlarının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlamaktadırlar(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:131). Bir başka deyişle: "Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusuna yanıt aranmasıdır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de davranış ve güdüleme üzerinde rol oynamaktadır(Önen, Tüzün, 2005: 50). Süreç kuramlarına hakim olan bu genel anlayış ile güdülenme sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri bulunmaya çalışılır(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:131).

Süreç Kuramları; Şartlanma Kuramı, Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramı başlıkları altında incelenecektir.

1. Şartlanma (Pekiştirme) Kuramı

Belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanan Pekiştirme Kuramı, çalışanların iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır. Pekiştirme, belirli bir davranışın tekrarlanmasına veya bırakılmasına neden olan herhangi bir etken olarak tanımlanır. Bu kuram, olumlu olarak pekiştirilen bir davranışın tekrarlandığı ve pekiştirilmeyen ya da olumsuz olarak pekiştirilen davranışın terk edildiği varsayımına dayanır(Barutçugil, 2004:380).

Şimdi kısaca bu pekiştirme türlerini gözden geçirelim.

- Olumlu Pekiştirme

Bireyler olumlu tepki gördükleri davranışları tekrarlar. Bu nedenle davranışı etkilemede olumlu pekiştiricilere (ödül) ağırlık verilmelidir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. O nedenle bireylerin davranışı, olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla, istenen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilirler(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:328). Terfi, zam, ikramiye, takdir belgesi verilmesi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadırlar.

- Olumsuz Pekiştirme

Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönleltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur(Eren, 2004:546). İşe geç gelmeyi

alışkanlık haline getirmiş bir işgörenin bu davranışından vazgeçmesi sonucunda, yöneticinin ona karşı takındığı olumsuz davranışlara son vermesi bir olumsuz pekiştirme örneğidir.

- Son Verme

Bu, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terkettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak, bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürecektse örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır(Eren, 2004:546).

- Cezalandırma

Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir(Eren, 2004:547). Bu, pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir. Başka yollar var oldukça cezalandırmaya pek başvurmamak gerekir(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:328). Çünkü cezalar çoğu zaman doğru davranışın ne olduğunu göstermezler(Barutçugil, 2004:380).

Yukarıda ana hatları belirtilen şartlandırma yaklaşımını bir güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek durumundadır(Oral, Kuşluyan, 1997: 104);

- Örgüt açısından arzu edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.

- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Bu yaklaşım ABD'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekte veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir(Oral, Kuşluvan, 1997: 104).

2. Ümit (Beklenti) Kuramları

Edward C. Tolman adında Amerikalı bir psikolog, 1930'lu yıllarda bu kuramı ilk defa formüle eden kişi olarak anılmaktadır. Tolman, insan davranışlarının bir uyarıcıya tepki vererek değil, şuurlu bir beklenti sonucu güdülendiğini öne sürmüştür(Adair, 2005: 22).

Kurama göre güdülenme; beklenti (çabalar sonucu başarıya ulaşmak), araçsallık (başarının kişiye ödül getirmesi) ve çekicilik (ödülün kişinin nazarındaki değeri) unsurlarını birden kapsamaktadır. Kişinin beklentisi yoksa, ne kadar çok çalışırsa çalışsın, başlangıçta güdülenemez. Kişinin beklentisi var yani başarılı olacağına inanıyor ancak başarının kendisine ödül sağlamayacağını düşünüyorsa yani araçsallık yoksa yine motive olamaz. Kişi işi başaracağına ve ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa yani ödül çekici değilse yine güdülenemez(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:130).

Beklenti kuramları iki ayrı kuramdan oluşmaktadır.

a. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'a göre kişinin belirli bir iş için gayret sarfetmesi için güdülenmesi iki faktöre bağlıdır(Aktaş,1989; akt. Oral, Kuşluvan, 1997: 105):

Güdülenme: Valans x Beklenti

Valans; bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir.

Beklenti; belirli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisidir.

Vroom'un bu denkleminde yola çıkarsak, işgören öngörülebilir bir sonuca davranışları neticesinde ulaşabileceğine inanıyor ve sonuç olarak arzuladığı bir ödüle kavuşma ihtimalini hesaplayabiliyorsa güdülenecek, aksi takdirde valans veya beklenti taraflarından birinin olasılık dahilinde olmaması durumunda kesinlikle harekete geçmeyecektir.

Örneğin işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmekteki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya güdülenmeyecektir(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:320).

Eren(2004:540-541)'e göre gerçek yaşamda kuramın öne sürdüğü fikirlerde olduğu gibi örgütlerde başarı gösterenler görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmenin bedeli olarak ödülleri almışlardır. Yapılan incelemeler başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği alacakları ödülleri kendilerine göre algılanan değerine bağlı olmaktadır. Bu araştırmalar %80 oranında bu iddia ve fikirleri kanıtlar niteliktedir. Şu halde klasik kuramların değerlendirdiği gibi iş tatmininin değil, bir işten beklenen ümit ve ödülleri başarının nedenini oluşturduğunu göstermektedir. Bir insanın ileriye ait ümitleri ile bir işten alacağı ödülleri değeri onun güdülenmesinin temellerini oluşturmaktadır.

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:320):

- a. Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- b. Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- c. Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- d. Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- e. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- f. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Diğer taraftan, kuramı yukarıdaki kurallar çerçevesinde uygulamak çok da kolay değildir. Çünkü insanların herhangi bir ödülü arzulama dereceleri süreç içerisinde değişebilecektir. Öte yandan, kişiyi etkileyen bir çok iç ve dış faktör bulunmakta olup, bunların etkisiyle güdülenmenin şiddeti süreç boyunca aynı kalamayabilecektir. Örneğin, bir işgören müdürlük kademesine yükselmeyi özellikle bu statünün sahip olduğu bazı yetkiler dolayısıyla isteyebilir, ancak o sırada gündeme gelen bir kanun tasarısı sözkonusu yetkileri azaltmayı planlıyorsa, güdülenmenin şiddeti derhal azalabilecektir.

b. Lawler-Porter Kuramı

Bu güdülenme modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır. Lawler ve Porter'a göre kişinin güdülenme derecesi valans ve beklenti tarafından belirlenmekte, ancak kişinin aynı zamanda o iş için zorunlu olan bilgi ve yeteneğe sahip olması da gerekmektedir. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse sarfetsin etkin performans gösteremeyecektir(Oral, Kuşluyan, 1997: 104).

Lawler-Porter Kuramı, Vroom'un kuramının önemli bir eksikliğini ortadan kaldırarak, ayaklarının yere basmasını sağlamıştır. Vroom modelini kurarken insanın rasyonel olduğunu, yani kendi yeteneklerini aşan beklentiler içine giremeyeceğini değerlendirmiştir. Ancak gerçek hayatta karşılaşılan olaylar insanın her zaman rasyonel beklentiler içinde olmadığını da göstermektedir.

Beklenti kuramları yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı nesnel olmayan (sübjektif) bir unsurdur ve genelleştirilemez(Eren, 2004:542).

3. Eşitlik Kuramı

Adams adlı düşünür A.B.D.'nin General Electric işletmesinde güdülenme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir. Düşünür incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir(Eren, 2004:543).

Kuramda dört temel kavram vardır(Keser, 2006:41):

- a)Kişi : Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- b)Diğer Kişi : Ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan kişi,
- c)Ödüller: Kişinin çalışması karşılığında elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi çalışma koşulları,
- d)Katkılar: Kişinin işine taşıdığı eğitim, zeka, deneyim, yetenek, emek gibi özelliklerdir.

Kuramın temel öngörüsü; kişinin ödülünün kişinin katkısına oranının, diğer kişinin ödülünün diğer kişinin katkısına oranından büyük ya da küçük olmasına göre, davranışının değişeceği'dir. Bu tür durumlarda kişi ücret artışı isteyerek kendi ödülünü artırabilir, diğer kişinin ödülünü düşürterek veya katkısını azaltarak onun oranını düşürmeye çalışabilir veya karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirebilir(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:133). Bunun yanında, dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girerek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecekleri de söz konusudur(Eren, 2004:543). Bunlarda başarılı olamaz ise kendince savunma mekanizmaları geliştirerek, eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilir. Ya da işini bırakarak veya başka bir işe geçerek, söz konusu bu eşitsizlik durumundan uzaklaşabilir(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:133).

Sonuç olarak yöneticiler, çalışanların kendi elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler. Ücret artışı ya da bir ödül, eğer diğerleri ile bir eşitsizlik yaratıyorsa genel anlamda motivasyonu bozucu bir etki yaratır. Bu nedenle, akılcı yöneticiler eşitlik duygusunu kullanarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarının motivasyonunu artırır(Barutçugil, 2004:378).

4. Amaç Kuramı

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:331).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem ansal, hem fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla işbaşarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmen de bireyin amaçları, niyetleridir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek işbaşarımı üstünde etkili olurlar. Başka bir deyişle, özendiricilerle işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar bu ilişkide aracılık yapmaktadır(Onaran, 1981:138).

Bir yönetim ve motivasyon tekniği olarak Amaç Belirleme ve Hedeflerle Yönetim'in temelinde, yöneticilerle çalışanların belirli bir dönem için ulaşılabilecek hedefleri birlikte belirlemesi, üzerinde anlaşması ve dönem sonunda da bu hedeflere ulaşma derecesine göre performansın değerlendirilmesi uygulaması bulunmaktadır. Hedeflerle yönetim; çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini ve iletişimi artırarak, performansı daha tarafsız bir şekilde değerlendirerek ve çalışanları bir anlamda yönetime katarak moral ve motivasyonu yükseltmektedir(Barutçugil, 2004:379).

Uygulama önerilerinin her zaman araştırmalarla desteklendiği söylenemez. Örneğin, bazı araştırmalar, yönetim tarafından desteklendiğinde üretim kotası belirlemek yerine genel amaçlar koymanın, bireye özgürlük sağladığından daha başarılı sonuçlar alınabileceğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca amaçların miktarı ve kalitesi konusunda ayrıma kuramda yer verilmemiştir. Diğer taraftan zor amaçlar strese yol açmakta, stresten kurtulmak için bireyler amaç üzerinde yoğunlaşmakta, amaç dışı alanları ihmal etmektedir. Bu nedenle uzun dönemli çalışmalar yerine kısa dönemli, hemen sonuç getirici çabalara yönelinmektedir. Örneğin okullarımızda geçme notu başarıya esas alındığından öğrenciler uzun dönemli öğrenme başarısı yerine kısa dönemde başarılı not alabilmek için ezbercilik ya da kopyacılık gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedir. Aynı şekilde işyerinde de hileye yönelme, örgütün uzun dönemdeki gerçek gelişmeyi gösterecek amaçları

yerine kısa dönemli, hatta zaman zaman uzun dönemli amaçlarla çelişkili amaçlar tercih etme gibi davranışlar görülebilmektedir(Yüksel, 1997:140).

Bu tür çelişkilere rağmen amaç kuramı birçok araştırmada destek bulmuş, güdülenmeyi iyi açıklayabilen kapsamlı bir kuram olarak kabul edilmiştir. Bu çalışmalarla amaç belirleme kuramı daha sonraları örgütlerde planlama, kontrol, personel değerlemesi gibi konularda Peter Drucker tarafından geliştirilen amaçlara göre yönetim felsefesinin esasını teşkil etmiştir. Amaçlara göre yönetim de geliştirilerek amaçlara ve sonuçlara göre yönetim uygulamaları başlatılmıştır(Yüksel, 1997:140).

VI. GÜDÜLENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Belli başlı güdülenme kuramları ele alındıktan sonra, bu başlık altında da güdülenmeye etki eden faktörler; örgütsel ve yönetsel faktörler, psiko-sosyal faktörler, ekonomik faktörler ve bireysel faktörler tasniflendirmesi şeklinde ele alınacaktır.

Yukarıda güdülenme kuramlarından bahsedilirken ana hatlarıyla da olsa bu kuramlara getirilen eleştirilere de değinilmiştir. Gerek bu tarz eleştiriler gerekse bu kuramların hemen hemen hepsinin Batı kültürü ve iş anlayışı kaynaklı olması nedenleriyle, sözkonusu kuramlardan birini seçerek uygulamanın güdülenme konusunda mutlak başarıyı getiremeyeceği aşîkardır. Bu noktadan hareketle güdülenmeye etki eden başlıca faktörlerin ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

Yönetimin özendirme görevini yerine getirmesinde en çok zorlandığı konu, insan kaynağının hangi faktörle özendirilebileceğinin bilinmemesidir. Bunu belirlemek çok önemlidir. Çünkü, her insana uygun kalıp özendirici yoktur. Diğer bir deyişle, bazı insanlar için uygun olan bir özendirici diğerleri için çok az etkili ya da hiç etkili olmayabilir. Bu nedenle, en doğrusu insan

kaynağına çeşitli özendiriciler kullanarak yaklaşmaktır. Günümüzde uygulanan çeşitli özendiriciler bulunmaktadır. Bu araçların uygun zamanda ve gerekli oranda kullanılması gerekir(Bilgin, 2004:105).

Güdülenmeyi etkileyen faktörlerin ele alınmasında Sabuncuoğlu-Tüz(2005:65)'ün örgütsel ve yönetsel faktörler, psiko-sosyal faktörler ile ekonomik faktörler ayrımı göz önünde bulundurulmuş, bilahare ana hatlarıyla bireysel faktörlerden de bahsedilmiştir.

A. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Uygulamalara bakıldığında örgütsel ve yönetsel faktörlerinin çoğunun örgüte hiçbir maddi yük getirmeyen güdüleme araçları/uygulamaları olduğu görülmektedir. Örgüt yöneticileri, bahsekonu örgütsel ve yönetsel güdüleme faktörlerini yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanlarının güdülenme düzeylerini örgüt amaçlarını en iyi bir biçimde yerine getirebilecek şekilde yüksek tutabilirler. Keza çağdaş insan kaynakları yönetiminin yöneticilerden beklediği en önemli görevlerden biri de kuşkusuz, işgörenlerini tanıyarak onlara yönelik en etkili güdüleme araçlarını kullanmasıdır.

Aşağıda sırasıyla belli başlı örgütsel ve yönetsel faktörler arasında sayılan, amaç birliği, yetki devri, eğitim, yükselme, yönetime katılma, iletişim, takdir/ödül, üst ile ilişkiler, çalışma şartları, geribildirim, adaletli ve açık yönetim ve işin fiziki yapısı faktörleri ele alınmıştır.

1. Amaç Birliği

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı "insanı sömürmekte" değil, "insanı

kazanmakta" aramak gerekir. Bir başka deyişle, örgütler "para kazanmak" kadar "insan kazanmak" politikasını uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada örgüt amaçlarını işgörenlere yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir(Sabuncuoğlu, Tüz,2005:84).

Gerçekten yönetici, örgütün amaçlarını oldukça açık bir biçimde işgörene aktararak, işgörenini yakından tanıyıp onun amaçlarını tespit ederek ve her iki amacı birbiriyle uyumlaştırarak, hedefler açısından işgören ve örgüt bütünleşmesini sağlayabilir. Günümüzde liderlik özelliklerine sahip başarılı yöneticilerin en önemli görevlerinden birinin örgütte amaç birliğini sağlamak olduğuna şüphe yoktur.

2. Yetki Devri

Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir(Kaynak, 1990:138). Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bireyin kendine güvenini artırmakla birlikte örgüte olan bağlılığı da güçlendirmektedir(Keser, 2006:172).

Başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güç olan yetkinin, artırımı ya da devri durumunda, insan kaynağının bu yeni yetkilere uygun olduğunu bilmesi ya da daha geniş yetkilere layık olmaya çalışması, insan kaynağını motive etmektedir(Bilgin, 2004:108).

Sonuç olarak yetki ve beraberinde sorumluluk devri; yöneticinin en büyük güdüleme aracı olabilir. İnsanlar yetki ve sorumluluk aldıkları sürece güdülenme seviyeleri artar ve dolayısıyla yaratıcılık, inisiyatif kullanma ve etkin çalışma istek ve çabaları olumlu yönde etkilenir.

Öte yandan çalışmanın yöneticilik kısmında da belirtileceği üzere geleneksel yönetim anlayışına sahip olan tutucu ve otoriter yöneticiler çeşitli nedenlerle yetki devrinden özellikle kaçınırken, sorumluluk ve denetim alanlarını oldukça geniş ve sıkı tutmaya çalışırlar. Böylece ortaya çıkan yetki ve sorumluluk dengesizliği, işgörenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve işgörenin yaptığı işe ve çalıştığı örgüte olan bağlılığını azaltır.

3. Eğitim

Çalışma konusu çerçevesinde buradaki eğitim başlığı altında ele alınacak husus aslında hizmet içi eğitimidir. Bilindiği üzere günümüz iş dünyasında çok küçük örgütler hariç her iş yeri işgörenlerini işe aldıktan sonra çeşitli eğitimlere tabi tutmaktadırlar. Değişimin ve gelişimin hızla arttığı bu günlerde örgütlerin ayakta kalabilme şansı kendilerini ve dolayısıyla işgörenlerini yetiştirmelerine bağlı olduğuna kuşku yoktur.

Hizmet içi eğitim bugünkü uygulanış şekliyle üç amaca hizmet etmektedir: Buna göre; hizmet içi eğitim öncelikle personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapmasını sağlamak amacıyla gerekli bilgiyi ve yeteneği kazandırmak, ona daha üst görevlere geçebilecek yeterliği kazandırmak; yani alt kademedeki memurları üst kademelere yükselmeye hazırlamak ve personelin çalışmakta oldukları örgüte ve yapmakta oldukları işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmek amaçlarıyla düzenlenir(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:147).

Örgütte eğitim, yaşamsal öneme sahip olmanın yanı sıra, çalışanları motive eden bir araçtır. Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimi açısından örgütlerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey, örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayacak ve motivasyonu artacaktır(Keser, 2006:173).

Diğer taraftan, eğitim için seçilen kişi kendisine önem verildiği duygusunun yarattığı mutluluğu yaşar ve işini yapmaya daha çok motive olur. Ayrıca eğitim, farklı bir mekân, yeni bir şeyler öğrenmek, farklı insanlarla iletişime girmek gibi içeriğinde insanı motive edici birçok unsuru da içerir(Önen, Tüzün, 2005: 83).

Eğitim, kişilerin performanslarını daha çok arttırmalarına imkan verir. Daha iyi performans gösterdiklerinde ise kendilerinden gurur duyacak ve tatmin olacaklardır. Bundan dolayı eğitimin, eğitim süresince ve eğitim bittiğinde kısa vadeli, eğitim sonrası ise uzun vadeli etkisi vardır. Bu etki daimi değildir. Motivasyonun muhafaza edilebilmesi için eğitimin devam eden bir süreç olması gerekir(Allan, 1998:62).

Öte yandan eğitimin güdüleme fonksiyonunun yeterince işlemesi isteniyorsa, güdülenme kuramları başlığı altında incelediğimiz beklenti kuramı ilkeleri göz önünde bulundurularak; işgörenin eğitilmeyi arzu etmesi, alacağı eğitimin kendisine bir getirisi olacağına inanması ve sözkonusu getirinin işgören için bir anlam ifade etmesi hususlarını dikkate almak gerekmektedir. Aksi halde hizmet içi eğitim olanakları ne kadar da arttırılsa, harcanan sermayenin ve verilen emeğin örgüte geri dönüşü yetersiz ve arzu edilmeyen bir seviyede olacaktır.

4. Yükselme

Yükselme veya daha çok kamu kesiminde kullanılan adıyla terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır(Eren, 2004:248).

Yükselme, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisine daha çok güven duyar; kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir, işgören üzerinde çok olumlu etki yaratır(Sabuncuoğlu, Özkalp, 1989:101; akt. Sapançalı, 1993:61).

Günümüzde, bireyler çalışma yaşamına girerken, ilk olarak örgütün kendilerine çizdiği kariyer planlarını önemsemeye başlamışlardır. Hatta iş değiştirmelerde çoğunlukla ücret artışını değil; kariyer olanaklarını dikkate almaktadırlar. Bu noktada bireyin çalıştığı örgütte kariyer yollarının açık olması ve bunun çalışan tarafından bilinmesi, çalışan tatmini açısından önemlidir(Keser, 2006:89).

Yükselmede, örgüt kendi personel politikasına uygun olarak işgörenlerin kıdem durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilir. Önemli olan hangi politikanın daha üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının işgörenler arasında bir ayırım ve kayırma yapılmaksızın objektif ölçütlere göre uygulanmasıdır(Sabuncuoğlu, Tüz,2005:87). Ayrıca, ödüllendirme anlamından dolayı yükseltmenin insan kaynağı gerçekten hak etmişse yapılması gerekir. Aksi halde yükseltme bir ödül olmaktan çıkıp, normal bir çalışma sürecinin basit bir halkası haline dönüşebilmektedir(Bilgin, 2004:106).

Görüldüğü üzere yönetim tarafından objektif ve hakkaniyetli bir biçimde kullanıldığı zaman yükselme faktörü, hemen hemen bütün işgörenleri güdüleyerek örgütün amaçlarına ulaşmasına azami katkı sağlamaktadır.

5. Kararlara Katılım / Yönetime Katılma

Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatiflerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına iştirak ederlerse bu durum, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir(Eren, 2004:406).

Karara katılma, kararın objektifliğini arttırmakla beraber uygulanabilirliğini de kuvvetlendirir. Kararın alınmasında rolü bulunan personel, kararı daha kolay bir biçimde uygulamaya aktarabilir. Ayrıca, uygulama aşamasında ortaya çıkan problemlerin çözümü için çaba harcar; çünkü, her karar, katılanlara bir sorumluluk yükler. Personelin, yöneticinin tek başına aldığı kararların sonuçları hakkında kendisini sorumlu hissetmesi mümkün değildir. Bu nedenle de uygulama aşamasında ortaya çıkan problemlerin çözümünü de yöneticiden bekler(Celep,1990:136).

Bu nedenle yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilirler. İşgörenin düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat işgören düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak, önce verimlilik ve etkinlik açısından örgüte, daha sonra işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandırır(Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:88).

Dikkat edilmesi gereken bir nokta da, bir güdüleme aracı olarak işgörenlerin kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir (Sabuncuoğlu,Tüz,2005:88). Karara katılmanın motive ediciliği, gerçekleştirilme sürecinin niteliği ile doğru orantılıdır. Biçimsel bir nitelik taşıyan ve yalnızca bir formalitenin yerine getirilmesi amacına yönelik olan bir katılmanın, motive edici olması mümkün değildir. Çünkü, bu tür katılmada yalnızca belli bir tarafın üstünlüğü söz konusudur. Katılma sürecinde yönetici, kendi görüşleri doğrultusunda bir kararın alınmasına etki ederse, gerçek anlamda bir karara katılmadan söz etmek mümkün olmayabilir (Celep,1990:136).

Öte yandan, yöneticiler işgörenleri ilgilendiren veya faaliyet konularına giren kararların alınmasında, işgörenlerin kararlara katılması için mekanizmalar hazırlayarak onların fikir ve önerilerinden tutarlı ve samimi bir biçimde dikkate aldığıında, işgörenler “biris” yani yönetici için değil de, birlikte çalışma havasının yakalanması sonrasında ortaya çıkan “biz” duygusu ile ciddi bir güdülenme süreci yaşayacaklardır.

6. İletişim

Örgütlerde teknoloji, sermaye ve bilgi işgörenler tarafından kullanılmakta ve yönetilmektedir. Günümüzde bunun bilincinde olan örgütler, insan kaynağının etkili yönetimi için, çalışanlarla kurulan iletişime her zamankinden daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. Çünkü örgütteki her aktivite, bir yönüyle işgören faktörünü içermekte; işgörene gerektiği şekilde ulaşmak ise, onunla kurulan iletişime dayanmaktadır. Örgüt çalışanlarını bilgilendirerek motive etmeyi amaçlayan örgütsel iletişim; işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasını kapsamaktadır. Böyle bir sürecin sonunda elde edilmek istenen en önemli amaç; örgüt çalışanlarının olup bitenden haberdar olmasını sağlayarak örgüt içindeki

güveni güçlü kılmak ve böylece yönetsel başarıyı yakalamaktır(Karatepe, 2005:167).

Yönetici ve çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için ayrıca önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çatışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır(Keser, 2006:174).

Yöneticinin, verdiği emirlerin doğru biçimde anlaşılıp anlaşılmadığı hakkında bilgi edinebilmesi, ancak, aşağıdan yukarıya doğru kurulacak haberleşme ile mümkündür. Çift yöllü haberleşme, yöneticinin personeli daha iyi bir biçimde tanımasını kolaylaştıracağı gibi, verilen bilgilerin doğru bir biçimde uygulamaya aktarılmasına imkan sağlar. Haberleşmede, mümkün olduğunca kanal sayısının ve engellerin azaltılması, bilginin doğru bir biçimde alınmasını kolaylaştırır. Ayrıca, yönetici tarafından personele iletilen bilginin personelin anlayabileceği düzeyde açık olması da önemlidir. Haberleşmenin yalnızca, yukarıdan aşağıya doğru olarak işlemesi, personel ile yönetici arasındaki ilişkiyi olumsuz bir biçimde etkiler; çünkü personelin kendi görüş ve önerileri ile karşılaştığı problemlerin çözümü konusunda yöneticiye bilgi vermesi ve yardımını istemesi istenilen ölçüde gerçekleşemez(Celep, 1990:152).

Kimi zaman örgüt üst yönetiminin astlara yeterli bilgileri aktarmaması durumunda asılsız bilgi akışı artmaktadır. Gerçek dışı bilgi akışı (dedikodu) örgütte yıkıcı bir etki yaratmakta; verimin düşmesine, huzursuzluğun artmasına ve yöneticilerin saygınlığını yitirmesine neden olmaktadır. Kimi zaman dedikodunun iletişime egemen olması, gerek birey olarak çalışanları, gerekse birimleri yıpratıcı bir özelliğe sahiptir. Dedikodu etkisiyle çalışanların huzursuz olması, bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Üst yönetimin suskunluğuna bazı çalışanların ve yöneticilerin duyarsızlığı ve

sorumsuzluğu da eklendiğinde, daha da olumsuz bir durum ortaya çıkabilmektedir(Türkmen, 2003:52). Bu tür istenmeyen durumların ortaya çıkmasının engellenebilmesi için personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir; ani değişiklikler genellikle huzur bozucu olmaktadır. Yapılan değişiklikler kendi çıkarlarına olsa bile işgören, şuraya buraya itildiği, eşya muamelesi gördüğü veya kendilerine karşı adaletsizce davranıldığı hissine kapılmasına müsaade edilmemelidir (Eren, 2004:213).

Sonuç olarak personelin iş başarısı ve çalışmaya motivasyonunda: yöneticinin haberleşme sürecinde katı kuralcılığın yerine esnek olması, doğrudan haberleşmede bulunmaya yakın olması, personele yeterli bilgileri sağlaması, teşkilattaki yenileşme ve değişimler konusunda personele bilgi vermesi, personelden gelebilecek eleştiri ve önerilere açık olması, personelin problemlerinin çözümünde destek sağlamasının önemli role sahip olduğu ileri sürülebilir(Celep, 1990:153).

7.Takdir/Ödül

Yüzyıldan beri bildiğimize göre, organizasyonlardaki insanlar takdir edilme ve ödüllendirilme - geri kalan her şey sadece nutuktur -karşılığında hareket etmek eğilimindedirler. Bir organizasyondaki insanlar takdir edildikleri anda - mesela, arzu edilen sonuçları başarıyla nasıl elde ettiklerini kendi iş arkadaşlarına takdim etmeleri istenerek - takdir almak amacıyla hareket edeceklerdir. Organizasyonun doğru davranış biçimini ödüllendirdiğini fark ettikleri anda, doğru davranmayı kabul edeceklerdir(Drucker, 1992:204).

Geçen yüzyılın büyük yönetim bilimcisi Drucker'ın ifadelerine iştirak eden Sabuncuoğlu, Tüz(2005:77), rekabete dönük, başkalarını geçme gereksinmesinin ya da aynı işi yapanların başarılarından daha üstün başarı sağlama arzusunun evrensel bir beşer özelliği olduğunun altını çizmektedir.

Bu temel takdir gereksinmesi iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticilerin bu tip gereksinmelere eğilmesi ve doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinmelerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur.

Örgütler açısından bakıldığı zaman, ödüller elemanları güdülemek amacıyla verilir. Ancak ödüllerin hangi koşullarda güdüleyici olduğuna dikkat etmek gerekir. Yukarıda değindiğimiz beklenti kuramının temel prensibi çerçevesinde, işgörenler, performans ile ödüller arasındaki bağlantıdan emin olmalıdırlar. Eğer, bir örgütte ödüller, iyi performans gösterenlere değil de, örneğin yöneticinin yakın olduğu kişilere verilirse, bütün sistem çöker. İnsanlar verilen ödülleri cazip bulmalıdır. Bazıları terfi ister, çünkü güç elde etmek isterler, bazıları da kıdem tazminatı esaslarını önemser, çünkü emekliliğine az kalmıştır(Ergin, 2002:172).

Öte yandan, çok daha önemli görünmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllere göre daha az etkili olduğu kanıtlanmıştır. Yani çalışana yönelik bir takdir ifadesi, bir "aferin", elinin sıkılması, bir toplantıda örnek gösterilmesi, yetkisinin artırılması, yaş gününde hatırlanması, özellikle, ailesine, çocuklarına ilgi duyulması, ailesindeki rahatsızlıklarla ilgilenilmesi, başarı, sevgi- heyecan ve üzüntülerin paylaşılması... gibi davranışlar maddi ödüllere göre çok daha büyük ve olumlu etkiler oluşturur(Fındıkçı, 1999:390).

8. Üst ile İlişkiler

İşgörenlerin, çalışma konusunun etken ögesi konumunda bulunan yöneticilerle olan ilişkilerinin iyi olması, onları bir çok yönden güdüleyecektir.

Çalışanların üstleriyle kurdukları iyi bir iletişim, çalışanların şevkini arttırıcı bir faktördür. Örgüt içinde kurulacak iyi bir iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilme, onlara çeşitli öneriler iletebilme ve örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme imkanları sağlayarak kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından çok önemlidir(Sapancalı, 1993:62).

Özellikle içine kapanık bir çalışanla iletişimde, yöneticiye çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek; çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerekse mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır(Keser,2006:90).

Yöneticilerin, çalışanlarına yönelik yaklaşımlarında yakınlığın düzeyi çok iyi ayarlanmalı; ne çok yakın ne de çok uzak olunmalıdır. Ayrıca yöneticiler, tüm çalışanlarına karşı eşit mesafeyi korumalı ve her çalışanına eşit düzeyde davranmalıdır. Gerek terfilerde, gerekse diğer ödüllendirmelerde çalışanlar arasında hakkaniyete dikkat edilmeli ve çalışanda haksızlığa uğradığına yönelik algının oluşmasına izin verilmemelidir. Yönetici, liderlik vasfını kullanarak, çalışanlarına amaca yönelik yol gösterebilmelidir. Bu davranış çalışanın işlerini kolaylaştırarak ve tatminine olumlu yönde yansıyacaktır(Keser,2006:90).

Çalışanlara destek sadece iş yaşamına ilişkin olmayıp, çalışanın iş dışı yaşamına yönelik de olabilir. Örneğin çocuğunun yapmış olduğu bir aktiviteye katılmanın kendisi için önemli olduğunu düşünen kadın çalışana yöneticinin izin vermesi; çalışanın örgüte bağlılığını arttıracaktır. Kendisini örgüte karşı borçlu hisseden birey, örgüt için daha fazla çalışma gayreti içine girecektir. Dolayısıyla örgüt, bireyin sadece örgüt içi sorunlarına ilişkin çalışma yapmakla kalmayıp örgüt dışındaki sorunları ile de ilgilenirse; çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır(Keser,2006:176).

Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını örgüt içinden ve dışından gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu da geliştirir(Eren, 2004:520).

Görüldüğü üzere yönetici güdüleme faktörlerini kullanmakla kalmamakta, bizzat kendisi ve davranışları da bir güdüleme faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

9. Çalışma Şartları

Hemen belirtmek gerekir ki bu başlık altında ele alınacak çalışma şartları faktörü ile işin fiziki yapısının karıştırılmaması gerekmektedir. Burada çalışma şartları ile kastedilen, iş yükü, çalışma saatleri, işin riski, görev sorumluluğu gibi yapılan işin niteliğine bağlı hususlardır.

Kroes ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmaya göre aşırı iş yükü; kendini beğenmeme, motivasyon düşüklüğü ve içkiye sığınma gibi stres belirtilerine neden olmaktadır(Kroes ve diğ., 1974; akt. İncir, 1993:63).

Yığın üretimin önemli bir sorununu oluşturan monotonluk son yıllarda giderek büyüyen bir ilgi alanı bulmuş ve bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre monoton işlerde duyulan can sıkıntısı, kişinin, dikkat, kavrama, çevresinde olup bitenlerin farkına varabilme, kassal devingenlik yetilerinin bozulmasına neden olmakta, bu durum bir yandan çalışmanın etkenliğini önemli ölçüde düşürürken, öte yandan devamsızlıklara ve sağlık sorunlarına yol açmaktadır(O' Hanlon, 1981; akt.İncir, 1993:70).

Sonuç olarak, aşırı iş yükü, fazla veya düzensiz çalışma saatleri, işin mali veya manevi riskinin yüksek olması, sorumluluğun gereğinden fazla olması, işin aşırı monoton olması gibi çalışma koşulları işgörenin güdülenmesine olumsuz etki yaratmaktadır.

10. Geribildirim

Sibernetik ve bilgisayar tasarımından ödünç alınan bir terim olan geribildirim, varlığın temel bir gerçeği ve bilimin temel kavramlarından biridir. Geribildirim aynı zamanda, başarılı bir motivasyonun da vazgeçilmez bir unsurudur. Geribildirim mekanizması sistemin mevcut durumunu tesbit ederek; daha sonra bunu, arzu edilen durum ile kıyaslar. Bu karşılaştırmadan sonra, ancak mekanizma gereken ayarlamayı yaparak, sistemin bulunduğu yer ile olması gereken yer arasındaki farkı ortadan kaldırır. Geribildirim mekanizmasının güzel bir örneği füzelerde yer almaktadır. Geribildirim, rotasından ayrıldığında, bunu füzeyle bildirir ve böylece füze hedefine varmak için gerekli ayarlamayı yapabilir(Hanks, 1999:130). Bu çarpıcı örnekten de anlaşılacağı üzere, çalışmalarının sonucu hakkında yeterli geribildirim alamayan işgörenin örgütün amaç ve hedeflerinden sapma olasılığı oldukça yüksektir.

Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler bildirilmelidir; insanlar bir işi yaptıkları zaman bunu nasıl yaptıklarını psikolojik bir gereksinim olarak özellikle onları yönetenlerden öğrenmek isterler. Eğer görevini iyi yapıyorsa bunun görüldüğünü ve takdir edildiğini öğrenmekten sevinç duyarlar. Yaptığı iş kendisinden beklenen işten aşağı kalıyorsa ortak bir çare bulunması için samimi olarak bunu kendisine söylemelidir. İyi bir yönetici astlarının kendisinden aldıkları notu onlara duyurmak konusunda her fırsattan yararlanmayı bilir. Tenkit kişinin şahsına değil yapılan işe yöneltilmelidir. Yapıcı uyarımları kişiselleştirmekten sakınmak gerekir. Bilgili yöneticiler, bir adamı sıkıştırarak ve utandırarak hiçbir şey elde

edilemeyeceğini bilirler. Yapılacak tenkitleri takdirden sonraya bırakmak daha etkili olacaktır(Eren, 2004:213).

Geribildirim, işgörenin kendisini geliştirmesine ve var ise hatalarını düzeltmesine de imkan sağlar. Çalışan yaptığı işle ilgili herhangi bir geribildirim alamazsa; içinde bulunduğu durumda ne şekilde yol aldığını fark edemediğinden işine devam eder ve kendini işine vermesi güçleşir. Bu nedenle bireye yaptığı işe yönelik geribildirim vermek; gerek çalışanın tatmini gerekse yaptığı işe yönelik kendisini değerlendirebilmesi açısından gereklidir(Keser, 2006:84).

11. Adaletli ve Açık Yönetim

Örgütte çalışanların bir kısmı neden ödül aldıkları halde mutsuz olabiliyorlar? Bazı çalışanlar neden sürekli olarak kendilerini diğer insanlarla karşılaştırıyorlar? Bu ve benzeri sorular, kişilerin çalışmalarının sonucunda ulaşmayı bekledikleri ödüllerin beklenen düzeyde olması ya da beklentinin altında olması ile ilgilidir. Kişilerin kurum ortamında kazançların adalet ilkesine uygun bir biçimde dağıtıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya olan isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Buna karşılık, örgütte çalışanlara sunulan kazançların, adaletli bir biçimde dağıtılmadığı biçiminde bir kanaat ise çalışanları olumsuz yönde motive eder(Fındıkçı, 1999:391).

Yönetimin kuruluşa egemen olan yasal kurallarla, çeşitli geleneksel kuralları insan kaynağına adaletli bir biçimde uygulaması demek olan bu faktör, adaletli davranıldığıının anlaşılması oranında etkili olan, çalışanları motive eden bir faktördür. Bu faktörün etkisi iki durumda ortaya çıkmaktadır. İlki, normal zamanlardaki uygulamalarda adaletli yönetimin sağlanması, diğeri ise, disiplinin sağlanması için gerekli olan ceza ve ödül sisteminin yerinde, zamanında ve en uygun kişiye verilmesi şeklinde gerçekleşmesidir(Bilgin, 2004:108).

Her iki durumun gerçekleşmesinde de başvuru, itiraz ve şikayetlerin dikkate alınması önemli olmaktadır. Çünkü, yönetimin adaletli olmasını engelleyici olay ve faaliyetlerin olması mümkündür. Örneğin, aranan şartları taşıyamayanların yükseltilmemesi, disiplini bozanların cezalandırılması, gayretli çalışanlara başarılarına uygun ödüller verilmesi sırasında adaletli davranılması gerekmektedir(Bilgin, 2004:109). Bir yönetmelik uygulanacaksa herkesin kendi durumuna uyan ilgili kural uygulanmalıdır. Nedensiz açıklama yapmadan yapılan ayrıcalıklar yöneticileri kasıtlı işlem yapmak suçu altında bırakır. Örneğin, işine geç gelen bir kimseden mazeret bildirimi istenmesi normal karşılanacaktır. Fakat bazı kimseler için bu kural uygulanır bazılarına uygulanmazsa ayrıcalık yapıldığı duygusu yaratılabilir(Eren, 2004:214).

Bir örgütte adaletin sağlanabilmesi için şu hususların varolması gerekmektedir(Greenberg, 1990:403; akt. Dilek, 2005:30):

- Karar verme konumunda bulunacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının belirlenmesi,
- Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

Görüldüğü üzere adaletli yönetim işgörenlerin güdülenebilmesi için nerdeyse olmazsa olmaz bir kriter, ancak gerçekleştirilmesi de bir o kadar zor bir uğraştır. Bu konuda en büyük görev kuşkusuz ki yöneticilere düşmekte olup, dünyanın ve son zamanlarda ülkemizin gündemini sürekli meşgul eden

kamu yönetimi etiği ilkeleri de bu konuda yöneticilere ciddi sorumluluklar yüklemektedir.

12. İşin Fiziki Yapısı

Evinden sonra en geniş zamanını örgütte geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba örgütten çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir(Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:92).

Hawthorne araştırmaları¹ çalışma ortamı ne kadar iyi sağlıklı koşullara sahip olursa, verimliliğinin artması da o derecede yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Fiziki yerleşimin personel beklentisine göre yapılması, personeli çalışmaya motive etmede önemli role sahiptir. Personel, fiziki yerleşimi konusunda bir değerlendirme yaparken, sahip olduğu sosyal statü, eğitim, hizmet süresi ve unvan gibi faktörleri göz önünde bulundurur. Personel, bu değerlendirmeler doğrultusunda teşkilat içerisindeki fiziki konumuna ilişkin belli beklentilere sahip olur. Yöneticilerin, personelin bu konudaki beklentisine cevap verebilmesi için personel görüşüne başvurması gerekir. İş grubunu oluşturan personelin fiziki yerleşiminin yüzyüze ilişkiyi kurmayı, engelleyecek

¹ 1920'li yıllarda Bilimsel ve Genel Yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek amacıyla A.B.D'nin Hawthorne kasabasında yerleşik bulunan Western Elektrik şirketinde yapılan deneylere verilen isim olup, sonucunda Yönetim Bilimi'nin Neoklasik akımının içinde yer alan Davranışsal Yaklaşımın temelleri ortaya atılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. CAN (2001:15).

biçimde olması da grubun verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir(Celep,1990:127).

İnsanlar, beden iç ısısında değişikliklere neden olabilecek; işyeri, genel çevre ya da iklim değişikliklerine pek dayanıklı değildirler ve kendilerini rahat hissettikleri iklim koşullarında verimli çalışabilirler. Çalışılan yerdeki iklim faktörlerinden sıcaklığın çok yüksek ya da düşük, nemin çok fazla ya da az ve hava akım hızının çok fazla ya da az olması önemli ölçüde stres yaratır ya da çeşitli hastalıklara neden olur. Bu da çalışan insanın performans arzını ciddi biçimde olumsuz olarak etkiler(Öncer, 2000:137). İş ortamının sıcaklığı normal seviyelerden yüksek seviyelere çıktığı takdirde, verim düşüklüğü, kazalar ve hatalar dolayısıyla iş kalitesinde bozukluklar, işgörenlerde çabuk yorulma, sinirlilik halleri, baş ağrıları ve iş tatminsizlikleri artacaktır(Eren, 2004:284).

13. Rekabet

Rekabet, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi, ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılayacak, dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araç olup, bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni güdülenmesini artıran, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Ancak unutulmaması gerekir ki, rekabet aracının yanlış kullanılması halinde, olumlu güdülemenin yanında olumsuz güdülemeyi de getirebilir(Kaynak, 1990:138):

-Rekabetin sonucunda kaybedenler, takdir görme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma gereksinimlerini giderememiş olduklarından, olumsuz güdülemeye maruz kalacaklardır. Bu personeli, bir dahaki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek ya da yenilgi ile kamçılanmış olma duygusunu aşılayabilmek gerekmektedir.

- Rekabetin aynı zamanda 'işbirliği' ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Böyle bir menfi sonuçla karşılaşılması muhtemel olmakla birlikte, örgüt hedeflerine yönelik güdülenmiş ve inandırılmış işgörenlerin bulunduğu bir çalışma ortamında işbirliğinin zedelenmesi ihtimali oldukça düşüktür.

Ancak yine de yöneticinin, eğitim ve donanımları birbirine yakın işgörenler arasında ve rekabet koşulları önceden belirlenmiş bir ortamda bu güdüleme aracından yararlanmaya dikkat etmesi gerekmektedir.

B. Psiko-Sosyal Faktörler

Örgütler yakın zamanlara kadar işgörenlerin güdülenmesinin daha çok ekonomik faktörlere bağlı olduğunu düşünüyorlardı. Ancak yapılan araştırmaların sonucunda bu durumun böyle olmadığı, işgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanmadığı hallerde güdülenmeyle ilgili sorunlar yaşandığı görülmüştür. Bu noktada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dönecek olursak, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayan bireyin psiko-sosyal gereksinimlerinin tatminine yöneldiğini söyleyebiliriz. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yaşayan insanların büyük çoğunluğunun ihtiyaçlar hiyerarşisinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları basamağında olduğunu düşünürsek, işgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması halinde çok yüksek güdülenme düzeylerine ulaşacaklarını değerlendirmek yanıltıcı olabilecektir. Bununla birlikte, özellikle ücretlerin tatminkar olduğu örgütlerin yöneticileri, işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.

İşgörenleri güdüleyen psiko-sosyal faktörler başlığı altında sırasıyla denetim ve çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği ve psikolojik güvence, işin cazibesi, danışmanlık hizmeti ve öneri sistemi, stres ve sosyal uğraşlar faktörleri ele alınmıştır.

1. Denetim ve Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar (Sabuncuoğlu,Tüz,2005:75). Bu tür otoriter yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkiler; çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırır. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına da yol açabilir. Bu tür uygulamalar diğer yandan bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına da gelmektedir(Keser, 2006:168).

İnsana odaklı denetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde, bilgi ve sorun saklama eğiliminin yaygın olduğu da bilinmektedir. Bu denetim anlayışının uygulanması, örgütlerde iletişim ve bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilemektedir. Katılıma dayalı iletişim modelinin uygulanmasının önündeki en büyük engel, geleneksel denetim anlayışının sürdürülmesidir. Bu denetim anlayışı sürdüğü sürece, örgütlerde iletişim sorunlarının çözülmesi ve bilgi saklama alışkanlığının ortadan kaldırılması olanaksızdır. Çünkü bu insana ve suçlu aramaya odaklanmış denetim anlayışı, bireyleri baskı ve korku altında tutan bir uygulamadır. Bu uygulamanın varlığı motivasyonun önünde önemli bir engeldir(Türkmen, 2003:149).

Diğer taraftan çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına da gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyurmak ne yazık ki kolay olmamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:75).

Merkezcil yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka örgüte geçmek istedikleri bilinir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:75).

Bir örgütün yöneticilerinden beklediği en önemli hususlardan birisi de nitelikli işgöreni örgütte tutmak olduğuna göre, yöneticilerin bu güdüleme aracından faydalanması kaçınılmazdır. Bu çerçevede, yöneticiler işgörenleri baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını engellemek amacıyla, öncelikle makul bir ölçüye kadar hataları hoş görmeyi bilmeli, bağımsız çalışmalarını teşvik edici ortam yaratmalı, bu anlamda hizmet içi eğitimle yeteneklerini ve bilgilerini arttırmalıdır.

2. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır(Eren, 2004:516). 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(Genç, 231:2004).

Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür(Eren, 2004: 516). Bu saygı ifadesi, her kurumda ve her kişi için farklı bir şekilde ifadesini bulabilir. Örneğin, bir insan kaynağı hakkında, diğerlerinin "kurumda bu işi sadece o yapar ya da yapabilir " şeklindeki düşüncesi, ilgili insan kaynağının statüsünü arttıran bir rol oynar. Bu rol onu yaptığı işte daha da başarılı olmaya teşvik eder(Bilgin, 2004:106).

Statünün bu manevi faktörlerle belirlenmesinin yanısıra, maddi faktörlerle de belirlenmesi söz konusudur. Örneğin, insan kaynağının terfi ettiği mevkide kendisine oda verilmesi ya da odasının büyütülmesi, özel telefon bağlanması, sekreterinin olması, odasındaki koltuk ve masa gibi araçların daha iyi olması insan kaynağının statüsünün diğerlerinin gözünde maddi faktörlerin belirlenmesidir(Bilgin, 2004:106).

İşgörenlerin kendilerine değer verildiğini düşünerek örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak olan araçlardan biri de yönetim tarafından, doğum günü, evlenme günü, milli ve dini bayramlar gibi önemli ve özel günlerde hatırlanarak, onlara değer verilmesidir. Bu tarz davranışlar, işgörenin kendini moral açıdan iyi görmesini ve güdülenmesini sağlayacaktır.

3. Çalışma Arkadaşları İle İlişkiler

Bireyin çalışma yaşamında yer aldığı zaman dilimi dikkate alındığında, hayatının önemli bir kısmının burada geçtiğini görüyoruz. Birey, pek çok yakını ile geçirmediği kadar çok zamanı işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirir. Bu nedenle işyerinde oluşan arkadaşlıkların önemi artmaktadır (Keser, 2006:90).

Kimi zaman arkadaşlıkların işyerinin dışına da taşıdığı görülmektedir. Çoğu zaman en yakın arkadaş ve dostluklar iş arkadaşlarından oluşmaktadır. Kısacası çalışma arkadaşları ile geçen zamanın hiç de küçümsenmeyecek bir zaman dilimidir. Dolayısıyla bireyin arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması tatmin düzeyini de etkilemektedir. Çalışma arkadaşı ile iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi düşük olacaktır(Keser, 2006:91).

Yöneticilerin birçoğu işgörenlerin ön planda ekonomik gereksinmelere yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa

işgörenlerin çeşitli gruplara katılma gereksinmesi sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş verir, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak işgörenlerarası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:77).

Görüldüğü üzere işgörenler arasındaki ilişkilerin sağlıklı olmasında da yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, bu anlamda işgörenler arası ilişkileri dikkatli bir biçimde izlemeli, dedikodu gibi yıkıcı informal iletişim kanallarının oluşmasını önlemeli, özellikle yeni göreve başlayan işgörenlerin çalışma arkadaşları ile kaynaşmasını kolaylaştırmalı, bu anlamda etkinlikler düzenlenmesine öncülük etmelidir. Aksi halde işgörenler arasındaki kötü ilişkiler, bu kimselerin güdülenmelerini olumsuz yönde etkileyecek, bu durum da ister istemez örgütün performansına yansımacaktır.

4. İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence

Çalışan için önemli bir motivasyon unsuru da kişinin geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki inançlarıdır. Kısaca kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda etkili olur(Fındıkçı, 1999:400).

Yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin bütün dünya ülkeleri için çözümlenemez bir sorun haline gelmesi özellikle istihdam güvencesini çalışanlar için çok önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur. Bir de ülkedeki genel iş kanunları istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa işte bu durumda örgütlerin çalışanlarına sağlayacakları sürekli bir iş garantisi çalışanlar için çok önemli bir faktördür. Bu faktör özellikle niteliksiz işgörenler için çok daha önemlidir(Sapancalı, 1993:60). Diğer taraftan eğer insan kaynağına görevinde kalma güvencesi verilmişse, ikinci aşama olan mevkide kalma güvencesi de verilmelidir(Bilgin, 2004:106).

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse maddi unsurlar dışında kalan kişinin kendine güveni, insan kaynağının özendirilmesini sağlayan önemli bir faktör olmaktadır. Güvence faktörü günümüzde, daha çok emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi, ekonomik korunma biçimleri şeklinde kendini göstermektedir. İnsan kaynağına sağlanan bu güvenceye sosyal güvenlik denmektedir. Ancak, insan kaynağına sağlanan güvence sadece sosyal güvenlik anlamındaki güvence değildir(Bilgin, 2004:106).

Bireyin çalıştığı örgütteki iş güvencesi kadar psikolojik güvence de birey üzerinde etkilidir. Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir. Bireyler bu güveni hissettikleri bir ortamda çalıştıkları zaman kendilerini işlerine daha fazla verecek ve daha verimli olacaklardır(Keser, 2006:170).

Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır(Eren, 2004:514).

Görüldüğü üzere iş güvencesi daha çok kanunlarla sağlanırken, psikolojik güvence duygusu yöneticiler tarafından yaratılmaktadır. Özellikle, güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir.

Yöneticilerin, çalışanların onlara güven duymaları ve karşılık vermelerini artırabilmeleri için, davranışlarında tutarlı ve dürüst olması, kontrolü paylaşması, yetki devrinde bulunması ve işgörenlere ilgi göstermesi gerekmektedir(Küskü,1999:137).

5. İşin Cazibesi

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlar yaratmıştır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikte ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan işin içeriğinin bu kadar önemli olması, çalışanlara bu yaptıkları işi daha fazla sevdirebilme çabalarını veya iş rotasyonu, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi şeklindeki programları uygulamaya koymuştur. Bunun yanında bireylere yaptıkları işin gerçekten "anlamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırılmaya çalışılmalıdır(Sapancalı, 1993:62).

İşin çalışan için taşıdığı önem ve çalışan bakımından yapılmaya değer olup olmadığı yönündeki düşünce işgören için oldukça önem. İşgören işin cazibesine ilişkin hislerine göre emek harcamaya istekli ya da isteksiz olacaktır. Nitekim çok zor koşullarda çalıştığı halde bazı bireylerin, ulaşılan sonuçtan, varılan hedeflerden memnun olmaları nedeniyle şevkle ve istekle bu işi yaptıkları bilinmektedir. Buna karşılık çok basit bir görev bile isteksizce yapıldığında çekilmez olabilmektedir(Fındıkçı, 1999:395).

Özellikle örgütlerdeki donanımlı işgücünü muhafaza etmek veya örgütüne bu tip işgücünü transfer etmek isteyen yöneticilerin başvuracakları araçlardan birisi de işi cazip hale getirmektir. İşin cazip hale getirmek başarı güdüsü yüksek olan işgörenlerin güdülenmesi ve bunun sürekli hale gelebilmesi için de gereklidir.

6. Danışmanlık Hizmeti ve Öneri Sistemi

Örgüt içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insan üzerinde önemli derecede şiddetli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanın verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Şayet örgütte bu sorunlarla karşılaşan işgörenlere bu sorunlarını çözümlemede kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğu hissettirilebilirse, işgörenin daha verimli ve etkin çalışmasına katkıda bulunulabilir. Bu yönüyle örgütlerde kurulacak danışmanlık hizmeti verecek bürolar iyi çalıştıkları takdirde çalışanları güdülemede önemli bir özendirici araç olarak kullanılabilir. Fakat burada hemen şunu da belirtmek gerekir ki bu hizmetleri sunacak kişilerin gerçekten bu konuda uzmanlaşmış kişiler olması gerekmektedir. Aksi takdirde bu hizmetin yararlı olabilmesi mümkün değildir(Sapancalı, 1993:65).

Öneri sistemi, bireyi motive eden bir diğer psiko-sosyal araçtır. Son yıllarda örgütlerde kullanılmaya başlanan modern yönetim uygulamaları öneri sistemi yaklaşımını desteklemektedir. Çalışanın yeniden keşfiyle başlayan bu uygulama, insan kaynakları yönetimi anlayışında yaygın kullanılan bir araçtır. Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, düşüncelerinin değerli olduğu hissi yaratılmaktadır(Keser, 2006:170).

İşgörenin bu sistemi kullanarak verdiği öneri yöneticileri tarafından takdirle karşılanırsa, işgören bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini gören çalışan, örgütle her bakımdan kaynaşacak ve örgüt hedefleri doğrultusundaki performansını arttıracaktır. Ancak, söz konusu sistemin örgütü olduğu kadar işgören çıkarlarını da gözetmesi gerektiği kabul edilmeli, bu inanç içinde işgören çeşitli konularda öneri sunmaya isteklendirilmelidir(Sabuncuoğlu, Tüz:81).

Çağdaş yaklaşım, öneri sisteminin işleyişinde geleneksel uygulamayı görüntüleyen "Dilek Kutusu" nu aşarak her işgörenin üstleriyle doğrudan doğruya ilişki kurmasını önermektedir(Sabuncuoğlu, Tüz:81).

7. Sosyal Uğraşlar

İş ortamında birlik ve beraberlik duygusunu yaratarak ya da canlı tutarak, bireysel ve örgütsel güdülenme düzeyini yükselten psiko-sosyal faktörlerden biri de iş yerinde gerçekleştirilen sosyal uğraşlardır.

Bu uğraşlara örnek olarak, sportif uğraşlar, geziler, özel günler ve eğlenceler verilebilir.

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005:83).

C. Ekonomik Faktörler

Ekonomik güdüleme araçları; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli güdüleme araçları olma konumunu korumaktadır. Özellikle çalışma konusu olan kamu kesimi özelinde düşünülürse, bu kesimdeki ücretlerin genel olarak düşüklüğü, ekonomik araçların önemini daha da arttırmaktadır. Alan araştırmasının yapıldığı kamu kurumundaki genel maaş durumunun da güdülenmeyi sağlayacak düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Maaş düşüklüğünün güdülenmeye olan olumsuz etkileri birçok araştırmayla da ortaya konmuştur, ancak bilindiği üzere Türkiye gibi parasal kaynakları kısıtlı olan ve en azından orta vadede bu durumu

değişmeyecek ülkelerde, maaşların istenilen düzeye getirilmesinin belli bir zaman alacağı aşıkardır. Bu durumda yönetimin parasal kaynak gerektirmeyen diğer güdülenme araçlarına ağırlık vermesi ayrıca önemlidir.

Güdülenmeye etki eden ekonomik faktörler başlığı altında sırasıyla, ücret, sistem ödülleri ve bireysel ödüller incelenecektir.

1. Ücret

Ücret; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödül konumunda olup, maddi değerinin yanı sıra personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, tanınmasını, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini, örgütün ve diğer işgörenlerin personele bakış açısını da yansıtan manevi yönü de olan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücret aynı zamanda bireyin refah düzeyinin göstergesi olup, refah düzeyini sağlamayan ücret güdülenmeyi olumsuz yönde etkiler.

Ücretin örgütlerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme şekilleriyle ilgili olabilmektedir. Güdülemede ücret faktörünün kullanılmasında belki de en çok başvurulmuş özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin arttırılması yoludur. Diğer yandan daha az ücret sağlama tehdidi de, eski ücret düzeyine alışmış kişileri daha fazla çalıştırma konusunda özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada genellikle primlerin ve teşviklerin kesilmesi şeklinde görülmektedir(Çiçek, 2005: 34).

Para bir örgüte yetenekli personeli çekmede, örgütte tutabilmede ve onları daha çok çalıştırmada da önemli bir fonksiyona sahiptir. Ancak, çok

önemli olmakla birlikte, paranın etkisi motivasyonda sınırlıdır. Hatta Herzberg, parayı hijyen faktörler içinde sayarak, motive edici etkisinin olmadığını öne sürmüştür(Aşan, 2001:249). Yukarıda da bahsedildiği üzere, paranın güdüleme faktörleri arasında olmama durumu, refah düzeyi yüksek, bilgi toplumu haline gelmiş ülkelerin güdülenme kültürüne has bir durumdur.

Bununla birlikte yüksek ücretin, işgörende uzun dönemli, yüksek güdülenmeye yol açacağını düşünmekte hatalı olur. Yapılan araştırma ve deneyler göstermiştir ki, bazı hallerde aylık veya ücrete yapılan zamlara rağmen personelin işinden hoşnut olmadığı görülmüştür(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:128). Yapılan araştırmaların sonuçları, paranın güdüleme faktörleri arasında ancak dördüncü sırada yer aldığını göstermektedir(Baltaş, 2005:201).

Ayrıca ücret yetersizliklerinin yanında ücret adaletinin de sağlanamaması, kuruluşlarda iç barışı tehdit etmekte ve çalışanların motivasyonlarında olumsuzluklara neden olmaktadır(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:204).

2. Sistem Ödülleri

Sistem ödülleri olarak adlandırılan aynı ücretin özendirici etkisi ise, nakdi ücrete göre daha azdır. Çünkü insan kaynağının kurum lojmanında oturması, kurumun tatil kampından yararlanması, kurum misafirhanesinde kalması ya da yemek yemesi, işe geliş gidişlerde servis aracı sağlanması ve insan kaynağının çocukları için kreş açılması gibi aynı ücret değeri taşıyan uygulamalar, genel olarak etkili olan ancak, bu imkanların sağlanmasının başlangıcında etkisi daha fazla görülen ve giderek etkisi azalan bir faktör olmaktadır(Bilgin, 2004:104).

Sistem ödülleri (kamp, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği gibi herkese eşit dağıtılan ödüller) yetenekli kişilerin o örgütü tercih etmelerinde etkili olabilir ama birinin diğerinden daha fazla çalışması yönünden hiç bir etkisi yoktur. Çünkü çalışsa da çalışmasa da o sistem ödülllerinden yararlanacaktır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:334).

Aynı ücretlerin etkisinin azalmaması için en iyi yol, örneğin insan kaynağının çalışma süresini (kıdemini) veya mevkisini puanlamak ve bu puana göre insan kaynağını söz konusu imkanlardan yararlandırmak gerekir(Bilgin, 2004:104).

3. Bireysel Ödüller

Bireysel ödüller ile kastedilen, prim, teşvik, kara katılma gibi uygulamalardır.

Bireysel ödüller kişileri teşvik etmede yararlıdır ama, bu yarar özellikle iş bölümünün aşırı olduğu örgütlerde oldukça sınırlıdır. Kaldı ki; bireysel ödüllerin başarılı olması için de bazı özellikler gerekir. Her şeyden önce bunları kazanmak için gerekli ek çabaları haklı çıkarma konusunda miktar yönünden yeterli ölçüde olduğu algılanmalıdır. İkinci olarak bireysel ödüller, gerekli başarı derecesiyle ilgili olmalı ve doğrudan doğruya üstün başarı için verildiği herkesçe kabul edilmelidir. Son olarak bireysel başarıya verilen ödül, diğer kişilerce eşitlik ilkesine uygun görülmelidir. Bu koşullarda bireysel ödüllerin bazı durumlarda çok iyi işlemesine karşılık, büyük örgütlerde uygulanması oldukça zordur(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:334).

D. Bireysel Faktörler

İnsanları çalışmaya iten, çalışmalarını sürdürmelerine yol açan pek çok nedenin yanı sıra işgörenler kişilik yapıları ve davranışları açısından farklılık gösterirler. İnsanların genetik yapıları ile yetiştikleri farklı çevre ve kültür koşullarının etkileşimi sonucunda oluşan kişilikleri, ilgi alanları veya daha genel bir deyişle bireysel farklılıklar, onları farklı değerlere sahip olmaya ve bu değerler doğrultusunda davranmaya yöneltmektedir(Tınaz, 1996:43).

İnsanın çevresinden gelen etkileri süreçlendiren ve bir tepki ya da davranış biçimine dönüştüren hususlar, zeka düzeyi, duyguları, karakteri, akıl yürütme, kültür düzeyi, bedensel ve biyolojik yapısıdır. Bütün bu çoklu değişkenler insandan insana değişiklikler arz ettiği için bir insan diğerlerinden ayrı psikik süreçlere ve davranış biçimlerine sahiptir ve her insanın kişiliği diğer insanlardan farklılıklar arz eder(Eren, 2004:3).

Doğal olarak bu farklılıklar insanların ihtiyaçlarının da farklılaşmasına yol açmaktadır. Bazı çalışanlar için kurumdan sağladıkları ekonomik kazançlar en önemli motivasyon unsuruyken diğer bazıları için statü ve rol çok daha önem kazanır. Dolayısıyla motivasyon temelde bireysel farklılıklara dayanmaktadır(Fındıkçı, 1999:377). Örneğin sağlıklı bir hoşgörünün var olduğu kültürlerde, işin özerklik boyutu belli ölçülerde arttırıldığında, başarı ve erk güdüsü kuvvetli, özgüveni gelişmiş, strese dayanıklı ve risk alabilen kişilerin motivasyonları dolayısıyla da işbaşarımları yükselirken, özgüveni yeterince gelişmemiş, sürekli başkalarına inanma gereksinimi içinde olan, fazlaca uyumlu kişilerin ise motivasyonları ve işbaşarımları düşmektedir. İkinci gruptaki kişiler, çalışanlarına zayıf özerklik tanıyan baskıcı kültürlerde, daha iyi güdülenmekte ve daha başarılı olmaktadır(Levy,1996; akt. İncir, 2002:77).

İşte kişilerin bu farklı görünüşleri örgütün veya yöneticilerin genel politikası (kanunlar, kaideler, kurallar) yanında, kişisel politikalar da izlemesini

gerektirir. Kişisel politikalar daha çok yöneticiler tarafından belirlenir, yazılı değildir ve ekseriya resmi olmayan bir yapı arz eder. Kişisel politika, insanlar birbirlerinden farklı olduklarından, yönetimin personeli özendirebilmek için, her bireye göre değişik yollar izlemesini gerektirmektedir. Yönetimin zorluğu işte buradan gelmektedir. Eğer, kişiler arasında bu denli farklılıklar olmasaydı, o vakit tek bir yönetim politikası ya da yöntemi saptanacak, sorun çok basitleşecekti(Eren, 2004:92).

VII. GÜDÜLENME EKSİKLİĞİNİN SONUÇLARI

Şimdiye kadar işgörenlerin nasıl güdülenebileceği, bu süreçte hangi faktörlerden faydalanılabileceği, bu konuda ne tür kuramların ortaya atıldığı konuları ele alındı. Bu başlık altında ise işgörenlerin yeterince güdülenememesi durumunda ortaya çıkması muhtemel başlıca sorunlara değinilecektir. Güdülenme eksikliğinin sonuçları aşağıda, işgören, örgüt ve örgütle ilişkide olan diğer kurumlar ve bireyler açısından incelenecektir.

A. İşgören Açısından

İşyerinde yeterince güdülenememe öncelikle işgörenin performansının düşmesine sebep olur. Çalışanın performansını ileriye taşıyacak lokomotif olan güdülenme olmadığından, performansı sağlayacak güç ortadan kalkmıştır. Performansı düşen işgören zamanla yönetici, iş arkadaşları gibi çevresel faktörlerden olumsuz tepkiler almaya başlar. Söz konusu tepkiler ise işgörende psikolojik tatminsizliğe neden olur.

Psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar, saldırgan davranışlar, geriye yöneliş ve dönüş davranışları, tekrar denemek istenen sabit davranışlar, tevekkül olma, şeklinde sıralanabilir. Psikolojik tatminsizlik hallerinde ortaya çıkan bu olumsuz yönde davranışlar, büyük

ölçüde inanç ve tutumları etkilerler. Böyle durumlar da bireye haksız olduğunu açıklamak ve onu bu konuda ikna etmek gerçekten güç bir iştir. Birey her hareketini haklı gösterecek bir tutum içine girmiştir(Eren, 2004:250).

Psikolojik tatminsizliğin ortaya çıkardığı bir diğer sonuç olan savunma davranışları; iyi tatmin edilmeyen ihtiyaçların yarattığı gerilimi azaltmak amacıyla başvuru, akılcı olmayan çabalar olarak tanımlanabilir. Savunma davranışları; yer değiştirme, yansıtma, rasyonalizasyon, dikkat çekme, özdeşleşme, hayal kurma, olumsuzluk, kayıtsızlık, sabotaj, işi terk etme ve devamsızlık olarak sınıflandırılabilir. Savunma davranışları arasında örgüte en çok zarar verebilecek olan personelin işi terk etmesi ve devamsızlık yapmasıdır(Konur, 2006:24). Bunlardan işe devamsızlık; işe geç kalma ve işten kaçma şeklinde gerçekleşmektedir(Keser, 2006:138).

Psikolojik tatminsizliğe veya “kendine güvensizlik” hallerine uğrayan kimselerde, rastlanan belirtilerden biri, işi olurluna bırakma(tevekkül) halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadeleci olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır. Bu tür kimseler düşük moral seviyesine sahip oldukları gibi başkalarının moralleri üzerine de olumsuz etkiler bırakırlar(Eren, 2004:252).

Diğer taraftan yeterince güdülenmeyen işgörenin yaratıcılığı da kaybolur. Bu durum ise uzun vadede işgörenin kendine olan güvenini yitirmesine neden olur. Güvenini yitiren işgörenin iş performansı ve iş kalitesi düşer. Sözkonusu durumun süreklilik kazanması halinde ise, işgörenin işten atılmasına kadar varan bir dizi istenmeyen sonuca yol açabilir.

Güdülenme eksikliğine bağlı ortaya çıkan bu tip psikolojik sorunların, beraberinde depresyon, tansiyon, kalp hastalığı gibi sağlık sorunlarına da yol açtığı bugün herkes tarafından kabul edilmektedir.

Sonuç olarak güdülenme eksikliği işgörenin psikolojik ve fizyolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyerek, işgörenin hem çalışma hem de özel yaşam kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

B. Örgüt Açısından

İşgörenin yeterince güdülenmemesinin örgüt açısından yaratacağı en önemli sorun verim ve kalite düşüklüğüdür. Güdülenme seviyesi düşük işgören sayısı arttıkça, örgüt belirlediği amaçlardan ve hedeflerden, yani son zamanlarda ülkemizde sık sık kullanılmaya başlayan misyon ve vizyonundan uzaklaşmaya başlar. Kuşkusuz ki bu örgüt yönetimi tarafından hiç arzulanmayan bir durumdur.

Güdülenme eksikliğinin işgören açısından yarattığı bir sonuçta, işgörenin o örgütten ayrılması idi. İşgören örgütten ya kendi isteği ile ayrılır ya da örgüt yönetimi tarafından işine son verilir. Eğer ikinci yol kullanılmışsa muhtemelen ayrılan kişi performansı oldukça düşük ve yönetimin vazgeçebileceği bir kişidir ki, örgüt bu durumda herhangi bir kayıp algısı yaşamayacaktır.

Bireyin kendi isteği ile işten ayrılması durumunda bireyin herhangi bir mağduriyeti zaten söz konusu olmayacaktır. Ancak bu durumdan örgütün etkilenme düzeyi, ayrılan kişinin yapısına göre değişecektir. Örneğin performansı yüksek bir kişi ya da yönetici işten ayrılmış ise, bu kişinin ayrılması örgüt için bir kayıp anlamı taşıyacaktır. Bu durumda ayrılan kişinin yerine uygun bir kişinin bulunması güçtür. Bulunduğu durumda da, yeni alınan kişiye yapılacak yatırım ve yeni alınan kişinin işe uyum süreci zaman alacağı için, örgüt sıkıntı yaşayacaktır(Keser, 2006:137).

İşgörenlerin belli bir “kabul alanı” bulunur ve bu kabul alanı içindeki emirler yerine getirirken, dışında kalanları yerine getirmekte pek hevesli

olmazlar. İşte yöneticiler güdülenmeden istifade ederek işgörenlerinin "kabul alanı" genişleterek, örgüte olan katkılarını arttırabilirler(Akat, 1984; akt. Oral-Kuşluvan 1997:94). Güdülenme yetersizliğine bağlı olarak "kabul alanı"nın daralması sonucunda yerine getirilmeyen emirler, nihayetinde belli işlerin yapılmamasına, dolayısıyla bir süre sonra ast-üst ilişkilerinde gerginlikler yaşanmasına ve dolayısıyla işyerindeki güven ortamının zedelenmesine yol açabilecektir.

Çalışma ortamında gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek birey üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Özellikle üstleri tarafından beğenilme bireyi işine ve işyerine daha fazla bağlamaktadır. Bireyin yaptıklarının takdir görmemesi uzun vadede daha az çalışmaya yönelmesine yol açabilir. Daha fazla çalışmanın daha az ilgi görmesi şeklinde algılanması bireyde tembelliği alışkanlık haline getirecektir. Özellikle memurlar arasında yaygın kanı olan nasıl olsa çalışsam da çalışmasam da aynı maaşı alacağım algısı, daha az çalışıp iş yapmama davranışına dönüştüğü bilinmektedir(Keser, 2006:168). Sonuç olarak bu süreç örgütte kurum kültürü haline gelmişse, örgüt gitgide hantallaşacak, yeniliklere kapalı, tutucu bir hale gelecek ve bu durum örgütün uzun vadede entropi sürecine girip ortadan kalkmasına dahi neden olabilecektir.

C. Örgütle İlişkide Olan Bireyler/Kurumlar Açısından

Bu başlıkla ilgili durum iki yönden incelenebilir. İşgörenlerin güdülenme eksikliği yaşadığı örgüt özel kesimde ise sonuç farklı, kamu kesiminde ise sonuç daha farklı olacaktır.

Söz konusu olan örgüt özel kesimde faaliyet gösteriyorsa, yukarıda belirtilen örgüt açısından yaşanan sorunlar, müşterilerine kalitesiz mal/hizmet, ayıplı mal/hizmet veya zamanında teslim edilemeyen mal/hizmet olarak yansıtacaktır. Bu durumun sonuçlarını tahmin etmek zor olmasa

gerek; müşteriler bahsekonu örgütle olan ticari bağlarına son verirler ve örgüt iflas eder.

Devletin vatandaşlara sunduğu hizmetleri ulaştıran ve onu temsili eden sinir uçları olan kamu görevlilerinin durumu bir anlamda kamu hizmetlerinin kalitesini ve beğenisini belirleyen özne konumundadır. Böylesine hayati bir misyonu ve işlevi bulunan kamu personeli günümüz örgütlerinin en önemli sermayesi konumundadır(Tortop, Aykaç ve diğ., 2006:204). Bu cümleden hareketle kamu işgöreninin güdülenme eksikliği yaşadığı farz edilirse, bu durumun sonuçları daha vahim olacaktır.

Bilindiği üzere kamu örgütleri kanunlarla kurulmuş ve kanunlar çerçevesinde kamu yararını gözeterek kamu hizmeti görevini gerçekleştirmektedirler. Söz konusu örgütlerin çoğunluğu idarenin asli görevlerini yerine getirdiklerinden ötürü, iflas etmeleri veya faaliyetlerini kısa süreli de olsa durdurmaları mümkün değildir. Bu noktada, güdülenme eksikliğinin sonuçları kamu örgütlerine daha farklı şekillerde aksetmektedir.

Güdülenme yetersizliği öncelikle kalitesiz hizmet ve mal olarak vatandaşa yansıyacaktır. Vatandaş doğası gereği bir kısmı tekel mahiyetinde olan bu hizmetlerden kötü de olsa yararlanmaya devam edecektir. İşte tam bu noktada sürecin içine bir aktör daha dahil olacaktır: Hükümet. Vatandaş kalitesiz hizmete olan tepkisini her ne kadar ilgili kuruma da gösterse, asıl tepkisini seçimler esnasında iktidar partisine yönelik gösterecektir. Görüldüğü üzere kamu kesimindeki güdülenme eksikliğinin sonuçları siyasal partilere kadar aksedebilmektedir.

Kamu kesiminde faaliyet gösteren örgütler sadece vatandaşlara değil aynı zamanda birbirlerine de hizmet vermektedirler. Eğer bu örgütlerden birisinde, personelin güdülenmesi yetersizliğine bağlı yaşanan hizmet üretme sorunları varsa, söz konusu hizmetten yararlanan diğer kamu örgütü ne kadar mükemmel olursa olsun bahsekonu sorundan mutlaka etkilenecektir. Sonuç

olarak vatandaşa sunulan kamu hizmetinin kalitesi bu açıdan da zarar görecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

GÜDÜLENME KAVRAMI BAĞLAMINDA YÖNETİCİNİN TANIMI, YÖNETİCİLİK TARZLARI VE YÖNETİCİ EĞİTİMİ

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Devletin yönetim biçimleri, tek adam egemenliğinden günümüzdeki temsil ya da katılım ile geliştirilen demokratik yönetim biçimlerine ulaşsa da, devletin işlevlerini yerine getiren bir grup insan ve bunları yönlendiren yöneticiler baştan itibaren varolmuş ve bu yöneticiler önemli görevler yüklenmişlerdir(Günay, 2005:1).

Şüphesiz, tarih boyunca, yönetim daima söz konusu olmuştur. Ancak, insanlar zorla ve baskıyla ve çoğunlukla karın tokluğuna çalıştırıldıklarından, yönetim sorun olmamış ve zor olmamıştır. Tarih boyunca yönetimde başarılı olmak için sadece otoriter olmak genellikle yeterli sayılmıştır. Ama bugün her yönetici ekonomik, sosyal ve siyasal yönden baskıcı bir ortamda dış etkiler altında ve güçlü bireyler karşısında gerçekten zor durumdadır. Artık günümüzde insanları zorla yönetmek mümkün değildir. Hatta insanları fazla parayla da yönetmek mümkün değildir. Bugün artık, "Rıza ile Yönetim Çağı" yaşanmaktadır. Bugün insanı psiko-sosyal yönden kazanmadan, etkili ve verimli olarak çalıştırmadan yönetimde başarılı olmak mümkün değildir(Aytürk, 1999:2).

Kuşkusuz ki işgöreni psiko-sosyal yönden kazanacak, örgüte bağlayacak, güdüleyecek ve verimli bir biçimde çalıştıracak olanlar, örgütlerdeki pek çok yetkiyi ellerinde tutan yöneticilerdir. Yöneticiler bu yetkileri sayesinde ki, işgörenleri güdüleyecek araçlardan istifade edebilmektedirler. Bununla birlikte örgütlerdeki her yöneticinin sözkonusu araçlardan yeterince faydalandığını söylemek de mümkün değildir. Nitekim,

günümüz yönetim bilimi literatürünün en zengin başlıklarından birini oluşturan yönetici-lider ayrımı tartışmalarının ortaya çıkardığı varsayımlardan biri, örgütlerde güdüleme araçlarından tam manasıyla yararlanan yöneticilerin genellikle lider özellikleri taşıyor olduklarıdır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle, yönetici ve lider kavramlarından, yöneticinin görev ve yetkilerinden, yöneticide bulunması gereken özelliklerden, bilahare başlıca yöneticilik (liderlik) modellerinden ve son olarak da genel olarak yönetici eğitimi ve Türkiye'deki yönetici eğitiminden ana hatlarıyla bahsedilecektir.

II. YÖNETİCİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

A. Yönetici ve Lider Kavramları

“Çalışanların motivasyonunu uyarabilme becerisine sahip yöneticilere, diğer bir anlatımla liderlere yönetim kadrolarında yer verilmesi” stratejisi, motivasyon yönetiminde uygulanan etkili bir stratejidir. Bu stratejiyi somutlaştırmak için lider tanımına, açıklık getirmek ve yönetsel gündemde yoğun ilgi bulan "yönetici kimdir, lider kimdir" tartışmasına değinmek yararlı olacaktır(İncir, 2002:71).

Liderlikle ilgili kaleme alınan eserlerde, liderlikle yöneticiliğin aynı şeyler olduğu yönündeki görüşlerin yanında ikisinin kesinlikle birbirinden farklı olduğunu savunan görüşler de mevcut olagelmıştır. Bazı yazarlar da liderliği yöneticiliğin işlevlerinden yalnızca biri olarak görmektedirler. Günümüzde, bu fikirlerden liderlikle yöneticiliğin kesinlikle birbirinden ayrı olduğu, yöneticiliğin mevcudu korumak ve sürdürme, liderliğin ise değişime öncülük etmek ve onu sağlamakla ilgili olduğu yönündeki görüşler ağırlık kazanmaktadır(Yüksek, 2005:50).

Yönetim Bilimi literatüründe hakkında pek çok eser kaleme alınan liderlik konusunda, çok çeşitli lider-yönetici karşılaştırmalarına rastlanılmakta olup, bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Yönetici sessiz ve sakin bir şekilde hedefini belirleyip, ekibine açıklarken, lider kendini çok uzun süre etkili kılacak vizyonunu oluşturarak ve bu vizyonu renkli ve inandırıcı bir biçime sokarak, tutkulu bir şekilde açıklar ve coşkusunu ekibiyle paylaşır. Yönetici çalışanlarına, mevcut yetkinliklerini göz önünde bulundurarak görev dağıtımı yaparken; lider çalışanlarına yeni sorumluluklar vererek onların yeni yetkinlikler kazanmalarını sağlar. Yönetici çalışmanın doğru yapılması için çalışanları sürekli denetlerken, lider çalışanlarının yetkinliklerini geliştirip ve onları motive ederek özdenetim süreci oluşturur. Yönetici çıkan sorunları çözer. Lider ise çalışanlarını yetkinleştirerek ve motive ederek, sorunlarını kendilerinin çözmesini sağlar. Söz konusu işlevler arasında lideri, yöneticiden ayıran en belirgin işlev ise, yaygın kabule göre, çalışanlarını motive edebilme işlevidir. Bu saptamadan yola çıkarak çalışanlarını motive edebilen yönetici liderdir demek yanlış olmayacaktır(İncir, 2001:33). Keza Adair(2005:118) de liderliğin gerekli görüldüğü üç ihtiyaç alanından birini, işgörenin güdülenmesi ve geliştirilmesi, olarak görmektedir.

Örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel davranışlarını etkilemeye çalışan liderler, resmi olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Bu da yönetici ve lider arasındaki farkı karşımıza getirmektedir. Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olan yönetici, örgüt çalışanlarınca etkili bir kişi, bir lider olarak kabul edilebilir veya edilmeyebilir. Çünkü yöneticiye verilen bu resmi otorite, liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilir. Oysa ki lider, örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçlarını ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda çalışanları yönlendirip harekete geçirebilen kişidir. Bir örgüte veya topluma vizyon aşılayan liderler; fırsat ve seçenekler yaratan, problemleri ve alternatifleri açığa çıkaran, moral ve birlik sağlayan, başkalarına ilham verip

geleceğe ilişkin bir vizyon yaratarak daha iyi bir örgüt sözü verebilen kişilerdir. Çalışanları da etkileyen bir özgüvene, iyimserliğe ve başkalarının asla üstlenmeyi hayal bile edemeyecekleri görevleri üstlenmelerini sağlayan bir harekete geçirme güçleri vardır. Kısacası gerçek liderler, sadece astlarına yetki tanımakla kalmayıp, onların güdülenmesini sağlayarak zaman içinde onları birer lidere dönüştürmeye çalışan kişilerdir(Vural, 2005:101).

Liderlik bazı şeylerin nasıl başarılacağı, yöneticilik ise başarılmak istenen şeylerin ne olduğuyla ilgilidir. Buna göre yöneticilik, işleri doğru düzgün yapmaktır. Basit bir benzetmeyle yöneticilik, başarı merdivenini tırmanmaktaki becerikliliği, liderlik ise merdivenin doğru duvara dayalı olup olmadığını görmeyi gerektirmektedir(Şimşek,Fidan, 2005:54).

Yöneticiler verimliliği ve etkinliği sürdürmeye ve artırmaya çalışırken, liderler başında bulundukları örgütü yönlendirmeye çalışırlar. Liderlerin yöneticilerden daha çok risk alması beklenir. Liderler sıra dışı bir performans düzeyini motive edebilirler, izleyenlerde gurur ve güven oluştururlar(Arslan, 2001: 29).

Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir(Sabuncuoğlu, Tüz:205).

Bir önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü kanun, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü kanuni yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir (Sabuncuoğlu,Tüz:205).

Bennis ise, lider ile yönetici arasındaki bazı farklılıkları şu şekilde ifade etmektedir(Arıkan, 2001:285):

Tablo 1 – Yönetici ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir.	Yenilikçidir
Düzeni sürdürür.	Farklılık yaratır
Koruyucudur	Geliştiricidir
Sistem ve yapı merkezlidir.	Birey merkezlidir
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendiricidir
Kısa bakış açısına sahiptir.	Uzun bakış açısına sahiptir.
Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir.	Ne ve niçin sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakış	Çevreye bakış
Mevcut durumu kabul etme eğilimi	Mevcut durumu sorgulama eğilimi
Yerleşik normlara uygun işgören	Kendisinin elemanları
İşi doğru yapan	Doğru işi yapan

Lider-yönetici ayrımına ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak olursa; kurumlarda yöneticilik daha çok, kurumu temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yöneltme eylemi ve işlevidir. Kurumsal ve yönetsel liderlik ise, yöneticinin, aynı zamanda doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile, astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücüyle etkileyebilme yeteneğidir. Zira, bir kurumda yönetici, kurumun fiziki ve beşeri kaynaklarının başında bulunan resmi kişi; lider ise, kurumda çalışanların benimsediği, fikirleri ve ilkeleri etrafında birleştiği ve bütünleştiği kişidir. Çünkü liderlik, en kısa tanımıyla, insanları etkileme sanatıdır. Bu yüzden bir yöneticinin kurumda aynı zamanda lider olabilmesi için, astları tarafından benimsenmesi ve izlenmesi şarttır(Şimşek,Fidan, 2005:117).

Yönetici-Lider ayrımına çalışma konusu olan güdülenme açısından yaklaşırsak, liderlik ile güdülenme kavramı arasında doğal bir ilişki olduğu hususunu görürüz;

-Tanınmış yönetim bilimci T.J.Peters "vizyon oluşturmak önemlidir, ancak bundan daha önemli olan bu vizyonu paylaşabilmektir" saptamasını yaparak liderlik işlevleri arasında olmazsa olmaz önceliğinde olan motivasyonun altını çizmekte ve "çalışanların motivasyonunu uyarabilme becerisine sahip yöneticilere, diğer bir anlatımla liderlere yönetim kadrolarında yer verilmesi" şeklindeki üçüncü motivasyon stratejisinin önemini vurgulamaktadır(Leboyer, 1998 :211; akt. İncir, 2002:72).

-Liderlik, diğerlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermelerine ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturur(Şimşek,Fidan, 2005:53).

-Liderin çalışanlarıyla daha yakın ve etkileşim içinde olması, hem çalışanların motivasyonu, hem de kurumun amaçları açısından son derece önemlidir. Bu da, çalışanların talep ettiği gibi bir görüşme günü düzenleyerek, sorun ve önerileri dinleyerek, sosyal etkinlikleri arttırarak gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, liderin çalışanlara daha yakın olması, bu sorunun giderilmesine yardımcı olacaktır. İyi bir lider, çalışanlarını mümkün olduğunca yakından tanımalı, onlara iyi davranmalı, ihtiyaçlarını ve değerlerini bilmelidir(Şimşek,Fidan, 2005:179).

-Yönetici ve lider arasındaki bir diğer fark da motivasyona bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler çalışanları kontrol altında tutarak hedefe doğru yöneltmeye çalışırlar. Liderler ise, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak onları hedefe doğru motive ederler. Motivasyon ve teşvik insanları harekete geçirir. Yani kontrol mekanizmalarıyla çalışanları bir hedefe doğru yöneltmek yerine; bağlılık, dikkate alma, itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkanı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılayarak kişilerin motive olmaları sağlanır. Bu tür duygular, kişileri derinden etkiler ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarında yardımcı olurlar(Ekici,2006:55).

-Etkin liderler, kişileri farklı şekillerde motive ederler. Bunlardan birincisi, örgüt vizyonunu açıkça dile getirmeleridir. Böylece yapılan işin çalışanlar açısından önemi artar. Liderler ayrıca düzenli olarak örgüt vizyonunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alırlar. Bu da çalışanlara kontrol hissi verir. Bir diğer önemli motivasyon tekniği ise, örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için çalışanların çabalarını desteklemek ve profesyonelleşmelerine katkıda bulunmaktır. Tüm bu sayılanlar yapıldığı zaman, iş en büyük motivasyon unsuru olmaktadır(Ergezer, 2003:87).

Yönetici ve lider arasındaki özellik farklılıkları dikkate alındığında, lider olarak tanımlanan yöneticilerin işgörenlerini güdüleme kapasitesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu noktada, örgütsel verim, etkinlik açısından ister özel ister kamu kesiminde olsun bütün yöneticilerin güçlü bir liderlik davranışı sergilemelerinin önemli olduğu söylenebilir. Ancak liderlerin de planlama, örgütlenme, kontrol, koordinasyon gibi yöneticilik fonksiyonları hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları gerekmektedir. Aksi halde özellikle, kamu kesimi gibi kanunlarla yönetilen örgüt yönetimlerinde ciddi hukuki sıkıntılarla karşılaşılabilir.

Güdülenme kavramı açısından genel hatlarıyla bir lider tipi belirtilecek olursak; lider, örgütsel, psiko-sosyal ve ekonomik güdüleme faktörlerinden yararlanarak işgörenini en iyi şekilde güdüleyen yöneticidir diyebiliriz.

B. Yöneticinin Görev ve Yetkileri

Yöneticinin görev ve yetkilerine ilişkin olarak literatürde çeşitli sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, çalışma alanının kamu kesimi olduğu hususu da göz önünde bulundurularak burada Aytürk (2002:92)'ün sınıflandırması ele alınmıştır.

Aytürk (2002:92) kamu kesimindeki yöneticiler kıstasında yöneticilerin görev ve yetkilerini şu başlıklar altında toplamıştır;

-Yönetmel Yetkiler (Temsil Yetkisi, Takdir Yetkisi, İcra Yetkisi, Teklif Yetkisi, Onay Yetkisi, Veto Yetkisi, İmza Yetkisi, Vekalet Verme Yetkisi, Yetkiyi Devir Yetkisi),

-İşlevsel Yetkiler (Kaynakları Sağlama, Kullanma ve Dağıtma, Amaç ve Politika Belirleme ve Hedefleri Saptama, Planlama ve Programlama, Örgütlenme, Liderlik ve Rehberlik Etme, Sorun Çözme, Karar Verme, Emir Verme, Haberleşme, Koordine Etme, Bilgi Toplama ve Dağıtma, Nezaret Etme, Yönetimi Geliştirme, Denetleme),

-Personel Yönetimi Yetkileri (Kadrolama, İstihdam, Personel Değerlendirme ve Sicil Verme, Yükseltme, İzin Verme, Fazla Çalışma Yaptırma, Personeli Eğitme ve Yetiştirme, Kurumsal Çıkarlardan, Hak ve Olanaklardan Yararlandırma, Ödüllendirme, Cezalandırma, Hukuksal Yetkiler, Mali Yetkiler, Maddi Yetkiler, Teknik Yetkiler).

Bunlardan belli başlılarına ana hatlarıyla aşağıda yer verilmiştir(Aytürk, 2002:92).

Plânlama ve Programlama: Plânlama, örgütte ya da birimde, geleceğe yönelik olarak yapılacak işleri, hizmet ve faaliyetleri önceden belirleme hak ve yetkisidir. Programlama ise, plânlanan işlerin, hizmet ve faaliyetlerin, belirli zaman dilimleri içinde bir takvime bağlanarak uygulamaya konması, neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacağının önceden belirlenmesidir.

Örgütlenme (Organize Etme): Örgütlenme, belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek ve verilen görevleri yerine getirmek için, yapılması gereken işleri, hizmet ve faaliyetleri görevliler, bürolar, kısımlar, şubeler, daireler

halinde bölümlmek; bu birimler ve görevliler arasında uyumlu ve dengeli bir işbölümü ve iş dağıtımı yapmak; her birimin ve personelin görev, yetki ve sorumluluklarını ve emir-komuta hattını düzenlemektir.

Kaynakları Sağlama, Kullanma ve Dağıtma: Yöneticinin varlığının ilk nedeni, örgütte mal veya hizmet üretmek, örgütün amacını gerçekleştirmek ve örgütü harekete geçirmek için, zorunlu olan beşeri (insan gücü), mali (para, ödenek, finansman, bütçe), maddi (makine, araç-gereç, malzeme), fiziki (yer, bina) ve hukuki (mevzuat) kaynakları sağlamaktır.

Yönetimi Geliştirme: Yönetimi geliştirme, örgüt yapısını, örgütün işleyiş tarzını, örgütte uygulanan süreçleri (usul ve yöntemleri) kolaylaştırma, azaltma, kaldırma ve yeniden düzenlemedir. Örgütte uygulanan bürokratik formaliteler, özellikle haberleşme, yazışma ve dosyalama sistemleri ve iş akımları yönetici tarafından ucuzluk, hoşnutluk, kolaylık, çabukluk, kalite ve tasarruf ilkeleri doğrultusunda düzenlenmeli; yönetim süreçleri geliştirilmelidir.

Kadrolama: Kurumun ya da birimin personel kadrosunu hazırlamak; mevcut kadroların, personelin nitelik ve terfi durumlarını dikkate alarak, değiştirme, düzenleme (tahsis) işlemlerini yapmak yöneticilerin asli görev ve yetkilerindendir.

Personel Değerlendirme ve Sicil Verme: Örgütlerde her kademede yer alan amir, maiyetinde çalışan astları hakkında yönetsel, mesleksi, davranışsal ve kişisel yönlerden her yıl sonunda değerlendirme yapmak ve personel hakkında sicil raporu düzenlemek yetkisine sahiptir.

Personeli Eğitme ve Yetiştirme: Yönetici ve her düzeydeki amir, örgütte veya birimde çalışan personelini, öncelikle işbaşında mesleği ve göreviyle ilgili olarak en iyi şekilde yetiştirmek; kurum içinde ve dışında düzenlenen kurs ve seminerlere göndermek suretiyle personelin hizmet içi eğitimini sağlamak; bilgi ve becerisini artırmak görev, yetki ve

sorumluluğundadır. Çünkü örgütte bir yöneticinin başarısı, yetiştirdiği ve çalıştırdığı personelin başarısıyla orantılıdır.

Kurumsal Çıkarlardan, Hak ve Olanaklardan Yararlandırma: Örgütlerde, yöneticilerin sahip olduğu en önemli yetki, personeli kurumun hak ve olanaklarından yararlandırmaktır. Zira, örgütlerde kurumsal olanakları personele dağıtma hak ve yetkisi yöneticiye aittir. Bu yetki, adalet, hakkaniyet ve liyakat ölçüleri içinde kullanıldığı sürece personeli güdüler.

Ödüllendirme: Yöneticilerin yönetim hayatında en az kullandığı ve kısıktığı yetki, ödüllendirme yetkisidir. Oysa ödül, çalışma yaşamında başarılı ve verimli olarak çalışan her görevlinin doğal ve kanuni hakkıdır. Bir örgütte; önemli bir sorunu çözen, emsallerine göre daha verimli ve başarılı çalışan, hayatını tehlikeye sokacak şekilde iş yapan, çalışmalarıyla örnek ve lider olan, örgütte yeni bir buluş yapan, giderlerde tasarruf, gelirlerde artış sağlayan, uygulanan iş ve işlemlerde ve yöntemlerde kolaylık, ucuzluk, verimlilik, etkinlik, kalite, sürat ve hoşnutluk sağlayan bir görevlinin yönetici tarafından ödüllendirilmesi gerekir. Çünkü ödüllendirme, örgütte çalışan personelin daha verimli ve başarılı olması için etkili bir teşvik ve güdüleme unsurudur.

Cezalandırma: Örgütte çalışmayan, hata ve kusurunu tekrar eden ve suç işleyen; verilen emir ve görevleri kasıtlı olarak yerine getirmeyen ya da eksik, kusurlu, yanlış veya kötü olarak yerine getiren personelin hatası ve suçu oranında cezalandırılması yönetimde adaletin gereğidir. Bu nedenle yönetsel yaşamda her amirin personeli cezalandırma hak ve yetkisi vardır.

Yöneticinin, personelinden yalnız iş bekleyen bir kişi olmadığından bahisle gerektiğinde personelin işinden ve kişisel yaşantısından ileri gelen sıkıntılarına da çözüm yolları bulunmasına yardımcı olma görevi olduğunu vurgulayan Tortop,İsbir,Aykaç ve diğerleri (1999:136), işyerindeki her türlü

aksaklığın ortadan kaldırılmasında da yöneticinin sorumluluğu olduğunu ifade etmektedir.

C. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Günümüzde tercih edilen yönetici tipinin liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği, günümüzde bilhassa demokratik bir çevrede faaliyet gösteren örgüt yönetimlerinin, liderlik niteliklerine sahip yöneticileri örgütlerinde istihdam etmek istedikleri hususu yönetim bilimleri uzmanlarınca çoğunlukla teyit edilmektedir. Bu noktadan hareketle, bu başlık altında daha çok lider özelliklerine sahip yöneticinin özelliklerine vurgu yapılacaktır.

Yönetimde, belirli pozisyonları işgal edecek yöneticilerde aranacak özel nitelikler her kuruluştaki ve her kadroda, görevin ihtiyaçlarına göre değişir. Ancak ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel nitelikler vardır. Zira yönetimde, eldeki kaynaklar, imkanlar ve şartlar aynı olduğu halde, iyi ve nitelikli bir yöneticinin elinde başarıya ulaşan bir kuruluş, kötü ve niteliksiz bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrar. Eldeki kaynaklar ve imkanlar aynı olduğu halde yönetimde elde edilen sonuçlar, daima yöneticilerin yeteneklerine ve niteliklerine göre farklıdır(Aytürk, 1999:4).

Öncelikle ifade etmek gerekir ki, liderler(yöneticiler) için bulunan ya da gerekli görülen özellikler genellikle soyut kavramlardır. Soyut kavramların ölçülmesi çok zordur. Bunlar açık seçik tanımlanamamaktadır. Tanımlanamayan kavramlar için de ölçme araçları yeterli düzeyde nesnelliğe kavuşturulamamaktadır. Ama, yinelemek gerekirse, bir insanın lider olabilmesi için kimi kişisel özelliklerinin olması gerekmektedir. Bir liderde bulunması gereken özellikleri, araştırma sonuçlarına dayanarak şöyle sıralamak olanaklıdır. Bir lider, kendini izleyenlerden, ortalama olarak,

- Daha zeki olmalıdır;

- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve ilişki kurabilmelidir;
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır;
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir;
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Bu beş özellikte üstün olması, liderin izleyenlerince benimsenmesini sağlayabilmektedir. Ancak bir liderin bu beş özellikte de izleyenlerden üstün olma olasılığı çok azdır. Pek çok durumlarda bunlardan birkaçında üstün olmak, insanı lider konumuna çıkarabilmektedir(Başaran,1992:57).

Şimşek-Fidan(2005:118)'a göre bir kurumda çalışanların yöneticiyi lider olarak benimsemesi ve izlemesi için, yöneticinin öncelikle dürüst, inanılan, güvenilen, cesur, çalışkan, azimli, ilkeli, kişilikli, yetenekli, bilgili ve zeki bir kişi olması, aynı zamanda özgün fikirleri ve hedefleri (misyonu ve vizyonu) olması gereklidir. İnsanlar, lider olarak ortaya çıkan kişinin fikirlerini, ilkelerini ve hedeflerini benimsemeye başlayınca, onu izlemeye ve peşinden gitmeye başlarlar ve gittikçe de çoğalırlar. Böylece liderin insanları etkileme gücü artar ve liderliği de gerçekleşir. Bu nedenle yönetsel lider olabilmek için, doğuştan liderlik gücüne yeteneklerine sahip olmak gerekli değildir. Kişinin liderlik potansiyelini, yetenek ve niteliklerini geliştirmesi yeterlidir.

Örgütün kendi misyonu ve vizyonuna uygun olarak fiziki ve beşeri sermayeyi, yani üretim faktörlerini bir araya getirmek, tespit edilen ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşacak şekilde bu unsurları yönetmek durumunda olan yöneticilerin; insanları tanıması, onların moral ve motivasyon seviyeleri ve değerlerini bilerek onları teşvik etmesi, bu maksatla mevcut ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik motivasyon araçlarını, örgüt içinde karşılıklı iletişim ve etkileşim imkanlarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanması, çağımız yöneticilerinin temel liderlik yetenekleri arasındadır.

Çalışma konusu olan kamu kesimi çerçevesinde konuya yaklaşırsak, Peker (1989:39)'e göre kamu yöneticisinde bulunması gereken en önemli özellikler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- a. Amacı gerçekleştirmek için, en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan Planlama Bilgi, Yorumlama ve Uygulama Becerisi.
- b. Örgüt sorunlarına dönüklük ve sorun çözme yöntem bilgi ve becerisi.
- c. Örgüt planında saptanmış hedeflere ulaştıracak, insansal ve maddesel üretim öğelerini uyumlu bir biçimde örgütleyebilme bilgi ve becerisi.
- d. Örgütü hedeflerine ulaştırmak için, harekete geçirme ve dinamik tutan yürütme süreci bilgi ve becerisi.
- e. Çeşitli düzeylerdeki insanlarla etkileşimde bulunmada etkililik, onlarla uyumlu çalışma ve iletişim kurma gücü.
- f. Toplum sorunlarına dönüklük tutumu, sosyal, politik ve ekonomik değişimin içeriğini kavrama.
- g. İşgörenleri isteklendirmede ödül ve ceza olanaklarını dengeli, yerinde ve zamanında kullanma bilgi ve becerisi.
- h. Örgütün diğer örgütlerle ve çevresiyle olan ilişkilerinde etkililik bilgi ve becerisine sahip olma.
- ı. Örgüt hedeflerinin ulaşıp ulaşılmadığını denetleme ve denetim bilgi ve becerisi.
- i. Astlarını yetiştirmede öğreticilik bilgi ve becerisi.
- j. Personel Yönetimi kavramı ve süreçleri bilgi ve becerisi.

Tortop-İsbir-Aykaç (1999:122)'a göre ise yönetici, özellikle şu üç niteliğe sahip olmalıdır: Hazır olmasını bilmelidir, personelini anlamasını bilmelidir ve görüşlerini personeline açıklamalıdır.

İyi bir yönetici, kuruluşu ile ilişkisini devam ettirerek, görevde bulunduğu sürece, personelinin ve kuruluşunun çalışmalarından haberdar olmalıdır. Yöneticinin personel ve örgütle ilişkisinin devamı, onların sorunları

ile ilgilenmek suretiyle olabilir. Yönetici, başarılı, iyi ve şerefli işlerde olduğu kadar, güç ve can sıkıcı olan işlerde de, daima memurlarının yanında olmalıdır. Örgütünü sık sık yerinde görmelidir, birçok yöneticiler : “Dairem herkese açıktır, herkes serbestçe beni görmeye gelebilir” diyebilirler. Oysa ki memurlar da, yöneticilerini görmediklerinden veya görmek için çok zaman kaybettiklerinden yakınırlar. Bu güçlüğü yenmek için, memurların yöneticilerini kolaylıkla görebilmeleri ve onlarla konuşabilmeleri teşebbüsü yöneticilerden gelmeli ve yöneticiler bu görüşmeleri kolaylaştırıcı tedbirler almalıdırlar(Tortop,İsbir,Aykaç ve diğ.,1999:122).

İtişken (1992:74), Türk kamu yöneticilerinin yeterlilikleri üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre en yüksek tercih alan özellikleri yan yana getirerek ideal yöneticiyi; “Dürüst, içten, hak ve adalet ilkelerine sahip, astlarını dışardan gelecek baskı durumlarında onlara sahip çıkan ve koruyan, plan yapabilme bilgi ve becerisine sahip, yetki ve sorumluluğu dengeleyebilen, madde ve insan kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda, etkili ve verimli bir biçimde kullanabilen, ileri görüşlü, yaratıcı, açık, girişken ve etkili konuşabilen, iç ve dış eleştirileri değerlendirip gerekli önlemleri alabilen, önemli denetleme noktalarını saptayabilen” kişi olarak betimlemektedir.

Bunlardan başka, özellikle son yıllarda yöneticilerde aranan nitelikler arasında, "Genel kültür sahibi olmak, iyi bir yabancı dil bilmek, bilgisayar kullanmasını bilmek" de sayılmaktadır. Ayrıca ülkemizde kamu kesiminde yönetici olmak için "Çevre Gücü olmak" (Siyasal iktidara ve politikacılara yakın olmak)da aranılan nitelikler arasındadır(Aytürk, 7:1999).

III. YÖNETİCİ / LİDERLİK TARZLARI

Yönetim bilimciler liderlik (yöneticilik) üzerine pek çok araştırma ve çalışma yaparak, örgütler için gerekli olan liderliğin ne olduğu, nasıl

çalışacağı, liderlerin nasıl yetiştirileceği, hangi özellikleri taşıması gerektiğini ortaya konmaya çalışmışlardır.

Geleneksel yaklaşımlar, liderin ortaya çıkışını lider olacak kişinin özelliklerine bağlarken, modern yaklaşımlar; liderin kişisel özelliklerinin dışında kalan bazı davranışsal olguların da lideri belirlemede etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir(Ekici, 2006:73).

Başaran(1992:80)'a göre ise, yönetici modellerinin belirlenmesinde, yöneticinin özellikleri, yöneticinin görev yapısını kurma davranışı (işlerin planlanması ve örgütlenmesi gibi), görev davranışı (üretime ya da işgörene verdiği önem gibi), ilişki davranışı (işgörenlerle toplumsal ve duygusal yönden kurduğu ilişkiler gibi), işgörenin varsayılan özellikleri ve çalışma ortamı değişkenleri göz önünde bulundurularak bir ayrıma gidilmiştir.

Bu çalışmada liderlik tarzları geleneksel liderlik tarzları ile çağdaş liderlik tarzları ayrımına göre ele alınacak olup, Sabuncuoğlu,Tüz (2005:210)'ün bu yöndeki ayrımı esas alınarak konu işlenecektir.

Literatürde geleneksel liderlik tarzları içerisinde genel olarak, otokratik liderlik tarzı, demokratik-katılımcı liderlik tarzı, liberal liderlik tarzı sıralanırken, çağdaş liderlik tarzları ise karizmatik lider tarzı, koç stili liderlik tarzı, transaksiyonel (etkileşimci) liderlik tarzı ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir.

Yukarıda sayılanların dışında da bazı yazarlar tarafından sınıflandırılmış başkaca yönetici tipleri de vardır. Örneğin Doğal Lider, Babacan Lider, Stratejik Lider(Şimşek,Fidan, 2005:63-64-66) gibi.

A. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları genel olarak, otokratik liderlik tarzı, demokratik-katılımcı liderlik tarzı ve liberal liderlik tarzı şeklinde sıralanmaktadır.

Bu liderlik tarzları geleneksel olarak nitelendirilse bile unutulmaması gereken bir şey vardır ki; o da bu liderlik tarzlarının günümüz koşullarında çoğu örgüt tarafından halen uygulanmakta olduğudur(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:213).

1. Otokratik Liderlik Tarzı

Geleneksel liderlik davranış tarzları içerisinde ilk olarak yer bulan tarz Otokratik Liderlik Tarzıdır. Bu liderlik tarzında lider, grup üyelerini yönetim dışında tutmaktadır. Yönetim yetkisi tamamıyla kendisinde bulunmaktadır. Organizasyonda amaçlar, politikalar, prosedürler ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermemektedir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:210). Kararlarına kimseyi karıştırmaz; buyruklarının nedenlerini canı isterse astlarına açıklar. Kendi ilkelerine aykırı olan önerileri kuşku ile karşılar; genellikle astlarının düşüncelerine, görüşlerine kapalıdır(Başaran, 1992:81). Lider, bir politika tespit etmekte; astlarından belirlenenleri yapmasını istemekte, astlarda bunları yerine getirmektedir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:210).

Otokratik yöneticinin dayandığı erk kaynağı, genellikle kanunlar ve bulunduğu makamdır. Eğer yönetici yönetimde yeterli ise yasal ve makam erkini uzmanlık erki ile destekler. Ayrıca yönetsel erkini güçlendirmek için gerektiğinde kaba gücü, inançları, törel değerleri, gelenek ve görenekleri kullanır(Başaran, 1992:81).

Korku, güçlü bir motive edicidir. İşgörenler, liderin kendilerine güvenmemesinden ya da saygı duymamasından, terfi edememekten, tenzihi rütbeye uğramaktan, işlerini kaybetmekten korkarlar(Hanks, 1999:11). Bu durumu iyi bilen, otoriter yönetici yetke kullanma biçemi, çoğunlukla korku salmaya dayanır. Astlarının yapmasını istemediği eylem ve işlemleri gösteren uzun çizelgeler hazırlar, bunlar için ne tür cezalar verileceğini tek tek gösterir. Çok az da olsa, olağanüstü doğru eylem ve işlemler için ödül de koyar. Astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır(Başaran, 1992:81).

Görüldüğü üzere otoriter yöneticinin güdüleme aracı yıldırma, tehdit ve cezadır; işgörenleri bazen ücret kesimi ile bazen istemediği bir tayin ile ya da istemediği bir görev yerine atamakla korkutarak, hedeflerine ulaşmaya çalışır.

Otoriter yöneticinin yukarıdaki özellikleri her ne kadar çağdaş insan kaynakları yönetimi ilkelerine ters düşse de, kimi yönetim bilimciler bu tarzın da faydaları olduğunu vurgulamaktadırlar. Eren (2004:458)'e göre bu liderlik biçiminin birinci yararı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin bekleyişlerine uygun görülmesidir. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda izleyiciler de hiç kuşkusuz liderlerinden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır. Ayrıca otokratik liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Bu da otokratik liderlik davranışının ikinci yararını oluşturmaktadır. Çünkü bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahip olabilmekte ve lideri güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır. Otokratik biçimin üçüncü bir yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesindedir. O halde, otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir.

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası ise, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, kurum üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, iş görme arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir(Şimşek,Fidan, 2005:63). Otokratik liderlik davranışının ikinci bir sakıncası, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Sadece liderin kafasındaki fikir ve görüşler ile onun algılayabildiği gerçeklerle sınırlandırılmış bir takım düşünceler uygulamaya konmaktadır. Fikrini görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı ve alışkanlığını edinmektedirler. Otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir(Eren, 2004:458).

Konuya güdülenme açısından yaklaşırsak, anlık etkisine rağmen, korku, uzun vadede arzu edilenin tersine sonuç verir. Korkan insan daha az verimli olur. Üretim miktarı düşer. İnsanları korkutarak değil, onlarla ilgilenerek motive etmek gerekir. İkna etme, onlara zorlayıcı görev verme, teşvik etme, samimi takdir ifadeleri veya sırtına hafifçe vurma, işçilerinizi motive edip, onların morallerini yükseltecek uzun dönemde etkin motive edicilerdir(Hanks, 1999:12). Görüldüğü üzere otokratik liderlik tarzında güdülenme olayı gerçekleşmekte ancak, burada güdülenen yalnızca lider olmaktadır. Liderin emrinde çalışanları güdüleyebilecek bir ortam bulunmamaktadır.

Bununla birlikte, çağdaş insan kaynakları uygulamalarına, güdülenme tarzlarına ters düşse de otokratik liderlik tarzının, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş işgörenleri yönetmede ve savaş, kriz gibi kararların daha çabuk bir şekilde alınmasının gerektiği olağanüstü durumlarda sonuç verdiği göz ardı edilmemelidir.

2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Tarzı

Yönetim felsefesini insanın önemli bir örgütsel beşeri sermaye olduğu fikrinden hareket ederek değiştirmek ve düzenlemek, katı otokratik düzenlemeler yerine, insan kaynağına önem veren bilgi paylaşımını, katılımcılığı, yetkilendirmeyi ve takım çalışmasını ön planda tutan, öğrenen organizasyonlar şeklinde yapılandırılmış demokratik ve güdülendirici bir yönetim biçimine dönüştürüp, yeni bir örgüt iklimi yaratmak amacıyla Demokratik Liderlik Tarzı ortaya konmuştur(Eren,2004:313). Görüldüğü üzere demokratik liderlik tarzının oluşturulmasına neden olan unsurlardan biri de, çalışma konumuz olan güdülenmedir.

Bir diğer geleneksel liderlik davranış tarzı olan Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzında, otokratik liderlik tarzında olduğu gibi merkezde toplanan otorite sözkonusu değildir. Demokratik-katılımcı liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler (Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:211). Demokratik liderlik, kararları dayatmak yerine, bu kararları, o kararları uygulayacak olanların katılımıyla alma temeline dayanır ve bu olgu, bu liderlik biçimin en önemli özelliğini oluşturur. Söz konusu özelliğinden dolayı demokratik liderlik katılımcı liderlik olarak da tanımlanır(İncir, 2001:42).

Lider, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedir. Plan ve programları belirlerken çalışanları ile iş bölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadır. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme davranışlarını gösterirler. Demokratik-katılımcı liderler, ortak bir görüşe ulaşacak şekilde ortaya çıkan sorunları

astlarına danışarak, onların fikirlerini alarak böylece onları da sürece katarak çözümlemektedirler(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:211).

Adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak, çalışana performansı ile ilgili geri besleme vermek, kendini geliştirmesi için program yapmasına yardımcı olması(Eren, 2004:313), gerektiğinde her an yetkisini işgörene devretmeye hazır olması ile örgütü yenileştirmek için bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından izlemesi(Başaran, 1992:87), bu tip yöneticinin diğer özelliklerindendir.

Demokratik yönetici, işgörenleri yakından tanımaya çalışır. Onların güçlü ve güçsüz yanlarını bilerek, başarılı olacakları görevin başına geçmelerini sağlar. Böylece uyumsuz olmalarını önlemeye çalışır. İşgörenlerin birbirleriyle iyi, dürüst ve olumlu ilişkiler kurmalarına ortam hazırlar. Uyumsuz işgörenlerin örgüte uyumunu sağlamak için uğraşır, gerekirse uzman (psikolog, psikiyatr) kişileri yardıma çağırır(Başaran, 1992:87).

Demokratik - katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip örgütte daha sıhhatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen işgörenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır(Eren, 2004:459).

Demokratik katılımcı liderlik biçiminin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci bir sakınca da izleyiciler grubu büyük

olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım temliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, hem izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir(Eren, 2004:459).

Öte yandan liderin katılımcı biçimi seçmesi ve katılımcı davranışlar sergileyebilmesi için kendi kişilik yapısı yanında kimi kurumsal koşulların da uygun olması gerekir. Bir kuruluştaki katılımcı liderlik biçiminin uygulanabilmesi için her şeyden önce kurum kültürüne şeffaflığın yerleşmiş olması ve iletişim sisteminin şeffaflığa dayalı olarak işlemesi gereklidir. Çalışanlar, gerekli bilgileri doğru, tam ve zamanında elde edebilmelidirler. Eğer çalışanlar yeterince bilgilendirilmiyorsa onlardan görüşler, çözümler ve öneriler beklemek yersiz olacaktır. Yine astlar sorumluluk almaya, bağımsız görev yüklenmeye ve inisiyatif kullanmaya yetkin değillerse ve alınacak karar konusunda bilgi düzeyleri yetersizse liderin katılımcı biçimi benimsemesi olanak dışıdır (İncir, 2001:42).

3. Liberal Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:212). Yetke (otorite) kullanmama genellikle iki nedenden ortaya çıkar. Ya yönetmen (yönetici) örgüte yabancılaşarak, yetke kullanmaktan çekilmiştir. Ya da yönetmen, yönetimdeki yetersizliği yüzünden yetke kullanmaktan korkmaktadır(Başaran, 1992:92).

Sorumluluk almaktan kaçınan bu tarz liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağıdırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını

yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Oto kontrol anlayışı hakimdir. Bu tarzda liderin esas görevi, astlarına kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili olarak ortaya çıkacak sorunları çözmektir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:212).

İşgörenlerin işten doyum sağlaması yöneticiyi ilgilendirmemektedir. Genellikle başıboşçu yöneticinin kendisi de işten doyum sağlayamamıştır. Örgütte oluşan çatışmalar ya sürer gider ya da zamanla kendiliğinden çözülür. Uyumsuz olan işgörenler kendi başlarına bırakılır. Takım ruhu geliştirmek için yönetmenin hiçbir girişimi yoktur(Başaran, 1992:92).

Serbest bırakıcı (liberal) liderin yetki kullanmaktan kaçınması, katılımcı liderlik benzeri yetki göçerme yani çalışanlara daha çok özgürlük tanıma anlamına gelmez. Dolayısıyla katılımcı liderlikte çalışanlara tanınan özgürlük, motivasyon kaynağı oluştururken, serbest bırakıcı liderlikte özgürlük anarşiye dönüşerek, denetim yokluğuna, kişisel önceliklerin kurumsal önceliklerin önüne geçmesine, kaynakların kötü yönetilmesine, sorun çözümünde dizgesel yaklaşım yokluğuna neden olmakta ve önemli motivasyon düşüşüne yol açmaktadır. Alan incelemelerinin ve benzeşim çalışmalarının bulguları, bu saptamayı desteklemekte ve serbest bırakıcı liderliğin, kurumsal etkenliği, ekip dayanışmasını, motivasyonu ve kuruma bağlılığı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır(Pineau, 1981; akt. İncir, 2001:44).

Liberal yöneticiye ilişkin yukarıda yer alan olumsuz düşüncelere katılmayan Eren (2004:459), bu tarz liderlik davranışının birinci yararının, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirilmesinde görüldüğünü belirtmektedir. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma geliştirme departmanlarında

alışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirmekten kamama eğiliminde olanlar da bu biçimde bir liderlik türü uygulanabilir.

B. Çağdaş Liderlik Tarzları

Argyris'e göre, geleneksel biçimde yönetildiğinde örgütler, normal ve yetişkin bir bireyin gereksinmelerine taban tabana ters düşmektedir. İşgrenle, örgütün atışması şu yönlerde gelişmektedir(Güven, 1981:23):

a. Bireyin gereksinmeleriyle, örgütün istemleri birbirine pek uymamaktadır. Çünkü, bireylerden örgüt içinde bağımlı ve edilgen davranışlarda bulunmaları istenmektedir.

b. Bu uyuşmazlığın sonucunda, engelleme, başarısızlık, dar görüşlülük ve çatışma ortaya çıkmaktadır. Birey kendisini gösteremediği için engellenmekte, kendi amaçlarını kendi gereksinmelerine göre saptamasına izin verilmediği için başarısızlığa düşmektedir. Geleceği üzerinde bir öngörüye sahip olmadığından sorunlara kısa soluklu açıdan bakmakta ve bu nedenlerle de örgütle çatışmaktadır.

c. Bireyin olgunluk düzeyinin yksekl­içi, örgütte aşağı düzeylerde bulunuşu ve st düzeylerin uyguladıkları denetimin sıklığı bu çatışmanın yoğunluğunu arttırmaktadır.

d. Kuramsal yapı, kumanda zinciri, işbölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt öğeleri, hangi düzeyde olursa olsun bütün astlar arasında yarışma ve düşmanlık yaratmaktadır. Çünkü, birey örgüt içinde yükselmek istemekte, ancak örgütün piramidal yapısı nedeniyle güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Argyris tarafından yukarıda belirtilen hususlar her ne kadar daha çok otoriter yöneticilik tarzına yöneltilmiş olsa da, yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Liderlik olgusu ile ilgili ortaya atılan yeni kuramlar, diğer bir deyişle çağdaş liderlik davranış tarzları incelendiğinde, temel olarak dört farklı liderlik tarzı ile karşılaşılmaktadır(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:214);

- Karizmatik Liderlik Tarzı
- Koç Stili Liderlik Tarzı
- Transaksiyonel (etkileşimci) Liderlik Tarzı
- Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik Tarzı

Son dönemlerde kabul görmeye başlayan çağdaş liderlik tarzları genel olarak sembolizme, duygusal yaklaşıma, öz-yönetime, yetkilendirmeye, güçlendirmeye ve katılıma önem veren tarzlar olarak nitelendirilmektedir.

1. Karizmatik Liderlik Tarzı

Çalışanların, liderlerinin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inandıkları bu liderlik tarzı, 1977 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır(Sabuncuoğlu-Tüz, 2005:215).

Bununla birlikte sözkonusu liderlik kuramına ilişkin en ayrıntılı analiz, McGill Üniversitesi'nden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlara göre karizmatik liderler, gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendine güvenen kişilerdir. Mevcut durumu yani statüyü korumaktan ziyade köklü değişimler yaparlar. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran temel özellikler şu şekilde özetlenebilir(Arıkan, 2001:299):

- Kendine Güven: Karizmatik liderler kendi yargılarına ve yeteneklerine tam bir güven duyarlar.

- Vizyon: Karizmatik liderlerin, geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eden ideal bir amaçları vardır. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki farklılık ne kadar fazla olursa, izleyenlerin lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olacaktır.

- Vizyonu İfade Etme Yeteneği: Karizmatik liderler vizyonu diğerlerinin anlayacağı şekilde açıklamak ve ifade etmek yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, astların ihtiyaçlarının anlaşılmasını sağlar ve bundan dolayı bir motivasyon aracı görevi görür.

- Vizyona Güçlü bir Biçimde İnanma: Karizmatik liderler vizyonlarına güçlü bir biçimde bağlıdırlar ve bu vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk almaya, yüksek maliyetlerle karşılaşmaya ve fedakarlık yapmaya istek duyarlar.

- Sıra-Dışı Davranışlar: Karizmatik liderler yeni, göreneklere uymayan ve mevcut normlara karşı olan davranışlar sergilerler. Başarılı olduğu takdirde bu davranışlar sürpriz olarak kabul görür ve izleyenlerde hayranlık uyandırır.

- Bir Değişim Ajanı Olarak Görünme: Karizmatik liderler, mevcut durumu korumaktan çok köklü değişiklikler yapmayı tercih ederler.

- Çevreye Duyarlılık: Karizmatik liderler, değişim için gerekli çevresel kısıtlar ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilme yeteneğine sahiptirler.

Karizmatik liderlik tarzında, izleyenler, liderlerinin sahip olduğu özelliklerden etkilenecek onu kendilerine model almaktadırlar. Liderlerini bir

kahraman olarak görerek her yönü ile onu takdir etmekte ve sorgusuzca onu takip etmektedirler. Karizmatik liderler, örgüt içinde çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onları ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hale getirir. Bunu sağlamak için de, izleyicilerini yüksek beklentilere yönlendirmek ve onların bu beklentileri gerçekleştirebileceklerine inandığını ve onlara bu konuda güvendiğini göstererek cesaretlendirmek ve motivasyonlarını arttırmak için çaba harcar(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:216).

Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderler, Martin Luther King ve Atatürk gibi sosyal bir harekete liderlik yapabilirler(Arıkan, 2001:299).

2. Koç Stili Liderlik Tarzı

Bilindiği üzere geleneksel tarzdaki yöneticiler, faaliyetleri son derece mekanistik ve hiyerarşik bir yapıda sürdürürler. İşgörenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin "iş en iyi bilen kişi" olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, örgütü yönetip kararları alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Böylelikle astlar, verimliliğin artırılması ve yeni ürünlerin yaratılması sürecine katılmamış olurlar(Arıkan, 2001:301). Tüm bu gelişmeler sonucunda, çalışanlarını dinleyen, onların fikirlerine ve beklentilerine değer veren, hedef gösterip hedefe nasıl ulaşacağı konusundaki kararı kendilerine bırakan lider profili oluşmaya başlamıştır. Yani, çağdaş liderler, çalışanlarına yol göstererek, onları cesaretlendirerek ve motive ederek "Koçluk" rolünü üstlenmeye başlamışlardır(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:217).

Koç stili liderlik tarzında lider, esas olarak, iş sonuçlarından çok izleyenlerinin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmalarına ve böylece kişisel

ve mesleki gelişimlerine odaklanarak, kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olmak ve performanslarını arttırmak için çaba harcar. Çünkü, iş hayatında başarılı liderlerin üstlendikleri çekirdek görevlerden birisi de birlikte çalıştıkları kişilerin gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu gelişimin ön şartı, çalışanlara yetki devretmek ve etkin koçluk hizmeti ile çalışanları güçlendirmektir. Koçluk anlayışını benimseyen liderler, izleyenleri ile bilgisini paylaşarak, ortak bir vizyon belirleyerek, onların önerilerini dikkate alarak, geribildirim sürecini işleterek, çift yönlü iletişim kurarak, izleyenlerini planlama ve problem çözme sürecinin bir parçası gibi görerek, düzenli aralıklarla onların gelişim durumunu gözden geçirerek ve onların çabalarını tanıyarak ve takdir ederek koçluk sürecini gerçekleştirirler(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:219).

Sonuç olarak bu tip lider aynen bir atletizm antrenörü gibi, astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. Günümüz örgütlerinde ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tür bir liderliğe duyulan önemi artırmaktadır(Arıkan, 2001:301).

3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu ayrım, Transaksiyonel liderlik ile Transformasyonel liderlik biçimleridir (Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:220). Bu ayrım klasik(geleneksel) olan biraz önce açıklamaya çalıştığımız, otokratik, demokratik ve liberal üçlü ayrımına karşı geliştirilmiş bulunmaktadır(Eren, 2004:460).

Burns'a göre transaksiyonel liderlik anlayışı, bürokratik otoriteye, standartlara ve örgütteki kanuni güce dayanır. Transaksiyonel lider, iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere ulaşmak için görev odaklı

çalışmayı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini aksi halde cezalandırılacaklarını vurgulayan bir davranış tarzına sahiptir. İzleyiciler liderlerin istekleri doğrultusunda başarı gösterdikleri sürece prestij, prim gibi somut çıktılar elde edebilecekler tersi olduğunda ise cezalandırılacaklardır. Çalışanlar, bu konuda bilgi sahibi oldukları için işlerini daha istekli ve azimle yerine getireceklerdir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:221). İlk bakışta bazı özellikleri ile otoriter yönetici tarzını andıran transaksiyonel yöneticilik tarzı, çalışanlarına örgütün hedefleri ve vizyonu hakkında sürekli bilgi vermesi, performansı iyi olan işgörenleri mutlaka ödüllendirmesi ve bu şekilde işgörenleri daha fazla güdülemesi yönlerinden, otoriter yöneticilik tarzından farklılaşır.

Yönetim Bilimi literatüründe liderlik kuramları kapsamında yapılan, Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları, Fiedler Modeli, Yol-Amaç Kuramı ve Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli, etkileşimsel (transaksiyonel) liderliği ifade eder. Etkileşimsel liderler, rol ve görev gereksinmelerini açıklayarak, astlarını saptanan amaçlara ulaşma konusunda motive eden ve onlara yol gösteren liderlerdir(Arıkan, 2001:297).

Bu çalışmanın konusu itibariyle yukarıda sıralanan etkileşimsel liderlik tarzlarından hepsi ele alınmayacak olup, güdülenme konusuyla daha ilişkili olan Yol Amaç Modeli örnek olarak ana hatlarıyla incelenecektir.

Robert House tarafından geliştirilen Yol Amaç Kuramı, güdülemedeki, değişik sonuçlara ulaşma olasılığı ve bu sonuçlarla ilgili ödülleri elde etme araçsallığını içeren beklenti kuramına dayanmaktadır(House, Mitchell, 1982: 228, akt. Can,Akgün ve Kavuncubaşı, 1995:357). Yol-Amaç Kuramına göre, insan davranışlarını etkileyen iki temel faktör vardır. Birincisi, kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı; diğeri ise, kişinin, bu sonuçlara verdiği değer (valens)dir(Şimşek,Fidan, 2005:86).

Yol amaç yaklaşımında önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke vardır(Erçetin,2000: 46-47 ; Akat, 1999: 227, akt. Şimşek,Fidan, 2005:86):

- Kurumda astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak, kurumsal amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak, bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek,
- Astların, bireysel ve kurumsal amaçlara ulaşabilmek için üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Güdülenmeye ilişkin daha önceden açıklanan beklenti kuramı ilkeleriyle de örtüşen yol-amaç yaklaşımı kuralları, astların güdülenmesi ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanması konusunda etkin olmak isteyen liderlere bir tür rehberlik hizmeti sağlamaktadır.

4. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzı

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik", bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişimi yönetmede geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı biliniyor ve, değişim temelli bir liderlik anlayışının oluşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve bu konuda yapılan çalışmalarda bu anlayışın "*Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik*" olduğu ileri sürülmüştür. Transformasyonel liderlik adı verilen bu tarz, değişimci, yeniliğe açık ve insan odaklı olması nedeniyle, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça etkili ve güncel bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:226). Transformasyonel liderlik daha çok, toplam kalite yönetimi ile çağdaş yönetim ve organizasyonların doğmasına neden olan koşullar ile birlikte gündeme gelmiştir. Burada lider, kurumsal yapıyı, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa

ulaştıran kişidir. Yani vizyoner bir liderlik söz konusudur(şimşek,Fidan, 2005:65).

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır. Son derece karmaşık olan örgütsel ve çevresel faktörler, bu tür bir liderlik tarzının kendine özgü taktiklerini gerekli hale getirmiştir(Arıkan, 2001:297). Bu liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür(Koçel, 2001: 483).

Transformasyonel liderlik biçimi, doğrudan doğruya motivasyon süreciyle ilgilidir ve vizyon oluşturma, vizyonu başkalarına benimsetebilme ve bu vizyon doğrultusunda astları geliştirme ve yetkinleştirme temeline dayanır. Bu temel liderin aşağıdaki üç özelliğini öne çıkarmaktadır(İncir, 2001:44):

- Güç sahibi olma ve bu güçten olanaklı olduğunca yararlanma isteği,
- Geleceği görmeye ve vizyon oluşturmaya yardımcı olacak kritik etkenleri yakalamayı sağlayacak kusursuz mesleksel yetkinlik,
- Vizyonu yaşama geçirebilme becerisi.

Transformasyonel liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, liderin, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyenlerin işlerini kabullenerek yapmaları için onları motive etmesini ifade eder. Bunun için lider, izleyenleri ile birlikte hareket etmeye, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen gösterir. İzleyenlerine arkadaşça davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve onları başarılı olmaya cesaretlendirir (Sabuncuoğlu,Tüz,2005:229). Dönüşümcü liderler astlarının sürekli gelişimini isterler. Bunu sağlamak için onlara anlamlı işler verirler. Astlarını iyi tanır, aynı zamanda onlara nasihat verir, rehberlik eder ve performanslarının artması için yapıcı eleştirilerde bulunurlar. Astlarına örnek olurlar ve kendi

davranışlarındaki örneklerle onlardan istediği iş performansının artmasını sağlarlar(Ceylan, 1997: 319).

Yukarıda bahsi geçen transaksyonel liderler, çalışanlara, başarılı oldukları takdirde ödül olarak statü ve para dağıtırlar, onların başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Değişimci yani transformasyonel liderler ise, çalışanların vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir, kurumsal kültürde değişimler yaparak, onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Halbuki transaksyonel lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur(Şimşek,Fidan, 2005:65).

Devletlerin tarihlerinde dönüm noktası olarak kabul edilen zamanlarda liderlik vasıflarıyla ortaya çıkan devlet adamları, yaptıkları reformlarla transformasyonel lider özellikleri göstermektedirler. Yukarıda karizmatik lider tarzına örnek gösterdiğimiz çağdaş Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu M.K.Atatürk, bu yönüyle transformasyonel lider olarak da nitelendirilebilir.

C. Liderlik Tarzları Genel Değerlendirme

Liderlik kuramlarına yol açan tüm araştırmalar yıllardan beri şu iki sorunun yanıtını aramaktadır: “Örgütler nasıl daha verimli hale getirilebilir” ve “daha etkili bir liderlik nasıl gerçekleştirilebilir”(Yüksek, 2005:38). Bununla birlikte, gelinen aşamada hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği yoktur. Bazı ampirik araştırma bulguları insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir takım araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut

bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:209).

Yönetimde Olumsuzluk Kuramı'na göre hiçbir yönetim biçimi kötü değildir. Bir yönetim biçimi, örgütün üretimine elverişli ve işgörenlerin niteliğine uygun olmadığında, ancak kötüdür. Örgüte uygulanacak yönetim biçimi, sonul olarak, işgörenlerin işten doyumlarını ve örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır. Yönetim ve örgüt, bu iki amaca ulaşmak için bir araçtır. Yoksa yönetim biçiminin kendisi bir amaç değildir. Bu açıdan bakıldığında yetkeci (otoriter), koruyucu, destekçi (demokratik), birlikçi ve başıboş (liberal) yönetim biçimlerinin her birinin uygulanabileceği bir örgüt vardır(Başaran, 1992:93).

Ancak Başaran(1992:93) Olumsuzluk Kuramının bu bakış açısını vurguladıktan hemen sonra, örgütün içinde olmasa bile örgütün dışında toplumca yeğlenen, giderek bir yaşam biçimi olarak benimsenen yönetim biçiminin demokrasi olduğundan bahisle, ne tür örgüt olursa olsun, örgütlerin seçeceği yönetim biçimlerinin demokrasiye doğru yönelmesi gerektiğini belirtmektedir.

Liderlik alanyazını (literatür) üzerinde diğer bir saptama ise liderlik alanyazının çoğunlukla Batı kültürünü yansıtan varsayımlara dayalı olması ve deneysel (ampirik) çalışmaların neredeyse %98'inin Amerikan karakterli olmasıdır(House-Aditya:409; akt. Yüksek, 2005:39). Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar demokratik, insana yönelmiş liderlik tipinin otokratik liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik çeşitleri başarılı sonuçlar verebilir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:209). Görüldüğü üzere güdülenme bahsinde karşımıza çıkan kuramların hemen hemen hepsinin Batılı sosyokültürel kaynaklı olması sorunu, liderlik hususunda da kendisini göstermektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin sosyokültürel yapıları, birçok yönden Batılı sosyokültürel yapılardan farklılık arz etmektedir. Bu farklılık hem kavramsal hem de uygulama çalışmalarında

dikkatle üzerinde durulması gereken bir değişkendir. Nitekim çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer alan Türk bürokratik kültürüne ilişkin açıklamalar bu yönden önemlidir.

İncir (2001:45) ise, uygulamada giderek azalan serbest bırakıcı (liberal) liderliğin bir yana bırakılacak olursa, şu liderlik biçimi kötüdür demenin yanlış olacağı gibi şu liderlik biçimi iyidir, motivasyonu daha çok artırır demenin de çok doğru olmayacağını söylemektedir. Kurumsal koşullar, kurum içi ve kurum dışı kısıtlar, motivasyonu uyaran davranış biçimini belirler. Dolayısıyla liderin, belli bir esneklik kapasitesine, yeni durumlara ve değişimlere uyum yeteneğine sahip olması ve kurumsal koşul ve kısıtları sürekli göz önünde bulundurması önemlidir. İncir, söz konusu koşul ya da kısıtları şöyle sıralamaktadır:

- Astların beklentileri ve yetkinlikleri,
- Görevin yapısı ve çalışma koşulları,
- Kurum kültürü,
- Birimin kültürü,
- Sektörün zellikleri,
- Teknolojik ve ekonomik evre,
- Ulusal kültürün belirlediği değerler sistemi.

IV. YÖNETİCİ EğİTİMİ

İçinde yaşadığımız bilgi çağının belki de en önemli özelliği, sürekli meydana gelen yeni gelişmeler ve üretilen yeni bilgiler sonucunda en bilindik kuralların, sistemlerin, uygulamaların kısa zamanda geçerliliklerini kaybetmesidir. Böyle bir ortamda yöneticilerin bilgi ve birikim bakımından kendilerini yeterli saymaları beklenemez. Nitekim yönetici modellerinde de görüldüğü üzere ağdaş yönetici tipi gelişime ve değişime açık olan, bunlara ayak uydurabilen yönetici tipidir.

Diğer taraftan çağdaş yönetim bilimi anlayışına göre liderlik yeteneğinin ve özelliklerinin doğuştan geldiği düşüncesi de geçerliliğini büyük oranda yitirmiştir. Artık dünyanın her yerinde gerek devlet gerekse özel kuruluşlar eliyle liderlik eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimlerle; planlamadan güdülenmeye, sorun çözümüleden, iletişim kapasitesini artırmaya kadar bir çok konuda yöneticilerin ve yönetici adaylarının mevcut bilgileri ve uygulama yetenekleri arttırılmakta hatta bunun ötesinde yeni yetenekler kazandırılmaktadır.

Aşağıda genel anlamda yöneticilerin neden eğitilmeleri gerektiğine iç ve dış sebepler açısından yaklaşılacak, bilahare yöneticilerin güdülenme konusunda niçin eğitime ihtiyaçları olduğu konusuna ana hatlarıyla değinilecektir.

Kamu ve özel kesim örgütlerinin büyümesi, mal ve hizmet üretiminin hızlanması, çeşitli iş alanlarında uzmanlaşmanın artması, örgütlerin iç ve çevre ilişkilerinin çoğalması ve yapılarının karmaşıklaşması, örgütlerin amaçlarına ulaşması için, işgörenlerin olduğu kadar, yöneticilerin de belli bir bilgi, beceri, görgü, tutum vb. üstünlük içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. Sözü edilen yönetici yeterlikleri ise, yönetici hangi meslek alanında bulunursa bulunsun, mesleği artı yöneticilik eğitiminden geçmesini gerektirmektedir(Peker, 1989: 13).

Örgütler giderek büyümekte, büyüdükçe de karmaşıklaşmaktadır. Yeni teknolojiler, işgörenin hakları, demokratikleşme ve insan ilişkileri örgütlerin iç dirikliğini artırmaktadır. Bu yüzden artan örgüt içi sorunlarla baş edebilmek, yönetmenin yeterli düzeyde yetişmesini gerektirmektedir. Yönetmenin yetişmesini gerektiren iç nedenlerin önemli olanları şunlardır (Başaran,1992:118): verimliliği planlanan düzeyde sağlamak, ast-üst, bireyler ve kümeler arası çatışmayı yönetmek, işgörenlerin örgüte uyumunu sağlamak, işgörenlerin yönetsel yetkilerini artırarak yönetime katılmasına yol vermek, işgörenlerin işten doyumlarını sağlamak, işgörelere, görevlerinde

yeterli olmaları ve kendilerini geliştirmeleri için eğitim olanakları hazırlamak, örgütün güç yitimini önlemek, sürekli yenileşmesini sağlamak gibi.

İç etkenlere bakarak dış etkenler, örgütleri değiştirmeye daha çok zorlamaktadır. Dış etkenlerin zorlaması, kimi kez, değişmediğinde örgütlerin ölümüne yol açacak düzeye ulaşabilmektedir. Yönetmenlerin görevi, örgütlerini yaşatmaktır. Bu görevlerini yerine getirebilmeleri için de, yeterlik düzeylerinin elverişli olması gerekmektedir. Yönetmenleri yetiştirmeye zorlayan dış *nedenler* de şöyle sıralanabilir(Başaran,1992:119): sürekli değişmesi yüzünden toplumun, örgütlerden istedikleri gereksinmelerin türünün, niceliğinin ve niteliğinin artması, daha çok sayıda ve daha üst nitelikte ürün üretme zorunluluğu yüzünden örgütlerce daha üstün teknoloji aranması, ekonominin giderek daha karmaşık, belirsiz ve oynaklaşması yüzünden örgütlerin planlarını gerçekleştirme olasılığının kestirilememesi, örgütün doğrudan ve dolaylı ilgisi olduğu öteki örgütlerle ilişkilerinin giderek daha karmaşıklaşması, yönetim bilimlerinin, yönetim alanında yeni bulguları ile, yönetmenlerin sorunlarının çözümüne yeni ve giderek daha çok bilgi sunması gibi.

Günümüzde birçok konuda değişimler meydana gelirken, özellikle insanoğluna mahsus bazı fizyolojik ve psikolojik hususlarda hemen hemen hiç bir değişiklik olmamaktadır. İşte bu konulardan biri de güdülenmedir. Gerçekten, insanoğlunun birçok davranışı kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Nitekim güdülenme süreci de bu ihtiyaçların giderilmesiyle ilgilidir. Sonuç olarak denilebilir ki, örgütlerin önemli sermayelerinden biri işgörenler olduğu müddetçe, yöneticiler daha verimli daha etkili iş çıkarabilmek için işgörenlerini güdülemek zorundadırlar.

İşgörenleri güdüleme mecburiyeti değişmemekle birlikte güdülenme kuramları, yöntemleri ve araçları sürekli değişmektedir. İşgörenlerinin güdülenmesine önem veren bir yönetici bu gelişmeleri takip etmek durumundadır.

Sözkonusu şartlar altında başta üst düzey yöneticiler olmak üzere her kademe yöneticinin işgörenlerini güdüleme görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi, deneyim, beceri, tutum ve davranışları kazanabilmeleri, geliştirebilmeleri bu konuda eğitim görmeleri ile sağlanabilir.

Güdüleme konusunda yönetici eğitiminin önemine dikkat çeken Lidhi (1994:230), yöneticilerin çalışanları motive etme ve yönetme konusundaki becerilerini geliştirmek zorunda olduklarını, bunun da örgüt kuramı ve davranışını anlama konusunda verilen yönetim eğitimi ile sağlanabileceğine işaret etmektedir.

Yöneticilere verilecek genel yönetici programları, onların uzmanlık eğitimlerini tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Böyle bir genel program içinde sorun çözme ve genel ilkelerin özel durumlara uygulanması becerilerinin kazandırılması sağlanmalıdır. Yüksek yöneticilere davranışsal konularda da bilgi verilmelidir. Yöneticilere liderlik becerilerini kazandırabilecek bir programın, yöneticiyi güdüleyebilecek düzeyde hazırlanması gerekir. Yönetici verilenleri alabilecek biçimde özendirilmelidir. Ayrıca yönetici gelecekte de bunun ödülünü iş yaşamında alabileceğini düşünmelidir. Yöneticinin buna inandırılması, bundan yarar sağlayacağını bilinmesi gerekir. Eğer örgütün ortamı, yönetmenin öğrendiği yeni bilgi, beceri ve tutumları uygulamasına elverişli değil ise, eğitimin sonucunda yönetmenden beklenen davranışın oluşması da olanaksızdır. Bu yüzden yönetmenler için yapılan hizmet içi eğitimin boşa gittiği gözlenmektedir. Yönetmenin gördüğü, eğitim, öğrendiklerini uygulayamadığında yapamadığı eylemleri savunmak için geliştireceği mekanizmaları güçlendirmeye yardımdan başka işe yaramamaktadır (Ergun, 1988:12).

Öte yandan, yönetmenlere örgütsel liderlik yeterliklerinin kazandırılmasında alt, orta ve üst basamak yönetmenleri ayırımı yapmaksızın, yetiştirme programları düzenleyip uygulamak gerekmektedir. Çünkü, örgütsel etkililiğin sağlanmasında, örgütün yetke sıradizinde bulunan her basamaktaki

yönetmenin örgütsel liderlik niteliklerine kavuşturulmasına gereklilik vardır(Başaran,1992:96).

Burada son olarak şunu da belirtmek gerekir ki çalışanlara örgüte katıldıktan sonra verilen eğitime genel olarak hizmet içi eğitim denmektedir. Hizmet içi eğitimin niteliği, özel kesimde örgütün faaliyet alanı ve örgüt yöneticilerinin eğitim konusuna bakış açılarına göre değişmekte iken, kamu kesiminde eğitim hususu kanunlarla düzenlenerek kişilerin takdirine bırakılmamıştır.

Aşağıda sırasıyla yöneticilere yönelik belli başlı hizmet içi eğitim yöntemleri ile Türkiye’de yönetici eğitimi ana başlığı altında yönetici eğitimine yönelik kanuni düzenlemelerden bahsedilecektir.

A. Yöneticilere Yönelik Eğitim Türleri

Yöneticilere yönelik başlıca eğitim türlerine değinmeden önce kısaca yönetici eğitimlerinde görülen iki yaklaşımdan kısaca bahsetmek gerekir.

Bunlardan birincisi olan program odaklı eğitim etkinliklerinde, yöneticilerin bireysel ayrılıkları dikkate alınmadan eğitime katılanlara genel bir eğitim programı uygulanmaktadır. Bu tür etkinlikler belirli bir düzeyde eğitim vermeyi amaçlamaktadır. Yönetimde lisans öğrenimi, sertifika öğrenimi, yüksek lisans dersleri, kurslar gibi eğitim etkinlikleri bu yaklaşımla ele alınmaktadır(Başaran,1992:130).

İkinci yaklaşım olan yönetici odaklı eğitim etkinlikleri, eğitime katılan her yöneticinin görev çözümlemesine göre ortaya çıkan eksikliklerini, sorunlarını gidermeye yönelik bireysel ayrılıklarını dikkate alan eğitim etkinlikleridir(Başaran,1992:131).

Yönetici eğitimlerinde görülen bu iki yaklaşımın genel tanımlarını yaptıktan sonra şimdi sırasıyla başlıca yönetici eğitim yöntemlerinden olan iş başında öğrenme; görevler arasında rotasyon; konferanslar, kurslar ve seminerler düzenleme ile kişisel gelişme ve kendini yetiştirme yöntemlerine değinilecektir.

1. İş başında Öğrenme

İşbaşında öğrenme, yönetici yetiştirme ve geliştirmede her zaman uygulanan önemli ve etkili bir yöntemdir. Çünkü bir şeyi yapmak suretiyle kazanılan tecrübe daima gerçekçidir ve daha etkilidir. Ancak, işbaşında öğrenme hususunda önce istekli olmak gereklidir. Ayrıca yetiştiren ve öğreten amirin tutumu da önemlidir. Amir, astının gelişmesini istemedikçe, ast da öğrenmeyi ve yükselmeyi benimsemedikçe, öğrenmenin yavaş işlemesi muhtemeldir. Ancak, astlarını yetiştirmek her yöneticinin temel işlevi ve görevidir(Aytürk, 9:1999).

Yönetici adayı şimdiki görevini en iyi yetki devri ve rehberliğin iyi bir şekilde kombine edilmesi yoluyla öğrenebilir. Adaydan her işte amire danışmasını istemek yararlı olmaz. Ancak yerinden yönetime fırsat verilmesi ve yetki devri, amirin bir kenara çekilmesi anlamına gelmemelidir. Amir adayın çalışmalarını yakından izlemeli, işi daha iyi yapmanın yol ve çarelerini sürekli olarak ortaya koymalı, tavsiyelerinin sebeplerini sabırla açıklamak suretiyle, adaya işin özüne inme imkânı vermelidir. Başarı için karşılıklı güven ve anlayış şarttır(Sürgit, 1970:28).

İşbaşında öğrenme suretiyle yönetici yetiştirmede etkili olan bir yöntem de, asta inisiyatif tanıma ve sorumluluk vermedir. Asta, inisiyatif verilmeden (karar alma ve uygulamada hareket serbestisi tanınmadan) sorumluluk verilemez ve kişinin yetişmesi gerçekleştirilemez. Ancak, asta gerekli

inisiyatif tanınmakla birlikte, karşılaştığı güçlükleri ve problemleri çözmede yardımcı olunmalıdır(Aytürk, 9:1999).

Bu yöntemde, amirini izlemek suretiyle adayın perspektifi genişler; aday, amirine problemler ve uygulama kabiliyeti olmayan fikirlerle gelmek yerine, makul tekliflerle gelme alışkanlığı kazanır. Bu tip eğitim, özellikle amirin yerine yetişecek yönetici adayları için uygundur(Sürgit, 1970:28).

2. Görevler Arasında Rotasyon

Çoğu yöneticilik pozisyonları, aşağı kademelerde bir tek görevde kazanılması mümkün olan görüş ve tecrübeden daha fazlasına ihtiyaç gösterir. Bu nedenle, iş başında öğrenmenin, görevler arası rotasyonla tamamlanması gerekir(Sürgit, 1970:28). Ancak bu 10-15 günlük görev gezisi demek değildir. Çünkü belirli görevler için gerekli tecrübelerin kazanılması söz konusudur. Onun için kişi, görevde birkaç yıl iş görmek ve ehliyetini ispat etmek durumundadır. Bu tür görev rotasyonları bilgili, ehliyetli ve astını yetiştirmede istekli amirler nezaretinde yapılmalı ve astın gerekli bilgi ve tecrübeyi kazanmasına imkan veren pozisyonlar arasında uygulanmalıdır. Ayrıca, yönetici yetiştirme ve geliştirme konusunda, dikey yükselme gibi, etkili ve önemli yatay pozisyonlarda da yatay yükselme sağlanmalıdır. Bu uygulama hem kişiyi geliştirir, hem de tatmin eder(Aytürk, 10:1999).

Rotasyon yoluyla eğitimin etkili olabilmesi için, eğitim yerlerinin iyi seçilmesi ve adaya ihtiyacı olan tecrübeyi kazandırabilecek yerler olması gerekir. Bu pozisyonlara nezaret eden amirlerin tutum ve davranışları da önemlidir(Sürgit, 1970:28).

3. Konferanslar, Kurslar ve Seminerler Düzenleme

Bütün kuruluşlarda, yönetici yetiştirmek ve yöneticileri geliştirmek için sıklıkla uygulanan bir metot da, yöneticiler ya da yönetici adayları için konferanslar, kurs ve seminerler düzenlemektir. Çünkü bu tür eğitim-öğretim metotları da işbaşında öğrenilen bilgileri ve edinilen deneyimleri desteklemekte ve kişilerin gelişmesini temin etmektedir. Ayrıca, kurum içinde personele özel konularda ehliyetli kişiler tarafından konferans verilmesi veya personelin dış konferanslara gönderilmesi onların yetişmesini ve gelişmesini sağlar. Diğer yandan, kurum içinde düzenlenen hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim kurslarında çağdaş yönetim ve yöneticilik teknikleri dersi konması, başka kuruluşlar tarafından düzenlenen yönetimle ilgili özel kurs ve seminerlere yöneticilerin ve yönetici adaylarının gönderilmesi oldukça yararlıdır(Aytürk, 11:1999).

Günümüzde bu tarz eğitimin oldukça ön planda olduğu görülmektedir. Özellikle son yıllarda özel kesimde de bu yönde eğitim veren şirketlerin birbiri ardına hizmet vermeye başlaması, hem özel hem de kamu kesimi yöneticilerine kendilerini geliştirebilmeleri yönünde yeni imkanlar sağlamıştır.

4. Kişisel Gelişme ve Kendini Yetiştirme

Kişisel gelişmeye yardımcı olma, yapıcı bir yönetici geliştirme programında önemli bir yer tutar. Kurum içi eğitimin yanı sıra, kurum dışındaki faaliyetlerle de yöneticinin gelişmesine yardımcı olmak mümkündür. Hitabet kabiliyeti geliştirilmeye muhtaç bulunan bir adayın bu konudaki bir kursa katılması, muhasebe bilgisi yetersiz bir adayın bir akşam kursuna devam etmesi sağlanabilir. Kişisel alışkanlıkların ve aksaklıkların düzeltilmesine yardımcı olmak suretiyle, yöneticinin etkinliğini önemli derecelerde artırmak mümkün olabilir. Kişisel gelişme ihtiyacının sınırı yoktur ve kişiden kişiye farklıdır. Bunların düzeltilmesi esas itibarıyla kişinin

kendisine ait olmakla birlikte, amirin bu hususta da büyük ölçüde yardımcı olması mümkündür(Sürgit, 1970:29).

Kuruluşlarda, özellikle mesleği yöneticilik olmayan teknik (mesleki) personelin yönetim alanında kişisel olarak kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi gereklidir. Zira bir mühendisin yöneticilik mevkiine hazırlanması, önce kişisel gelişmeyle mümkündür(Aytürk, 11:1999).

Kendisini yöneticilik kademelerine hazırlamak ya da yöneticilik yeteneklerini geliştirmek isteyen personel günümüz dünyasında, sayı ve çeşitleri her geçen gün artan yönetim bilimi kitapları ve dergileri, televizyon programları, gazetelerin insan kaynakları ekleri ve belki de en önemlisi internet vasıtasıyla da, sözkonusu ihtiyacını kısmen giderebilmektedir.

B. Türkiye’de Yönetici Eğitimi

Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı’da olduğu gibi özel bir yönetici yetiştirme sistemi oluşturmamış, daha önce kurulmuş bulunan sivil ve asker yöneticileri yetiştiren Mülkiye, Harbiye gibi okulların devamını sağlamıştır. II.Dünya Savaşı sonrasında bu konuda bir boşluk bulunduğu, bir gereksinim olduğu iç ve dış çevrelerce belirlenerek, kamu yöneticilerini yetiştirmek üzere Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) kurulmuştur(Günay, 2005:187). Halihazırda ülkemizde yönetici eğitimi TODAİE haricinde; lisans ve lisanüstü olmak üzere üniversiteler, Devlet Personel Başkanlığı, Milli Güvenlik Akademisi, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ve son zamanlarda sayıları gitgide artan özel uzman kuruluşlar tarafından verilmektedir.

Bir ülkede yöneticilerin yetiştirilmesi sorunu, ülkenin personel sistemiyle, hizmete alma ve yükseltme işlemlerini düzenleyen yasal hükümlerle, yöneticilerin çalışmasının değerlendirilmesiyle, kamu kesimi

içinde eğitim işlevlerinin bölüşümüyle, toplumsal ve siyasal nitelikteki çevresel etmenlerle yakından ilgilidir(Canman, 1978:8).

Yukarıdaki kriterler temel alınır, yöneticilik mesleğinin kalkınmadaki rolü ve önemine ülkemizde gereken önemin verildiği söylenemez. Halen «yöneticiliğin okulu yoktur», «deneyimlerden» söz ederek «yöneticilik kitaplardan öğrenilemez» gibi yargılar çağdaş yönetim yapısı ve yöneticiliğin öneminin bugün bile anlaşılmadığının göstergesidir. İğne vurmak için yeterlik belgesi istenen ülkemizde, o derece önemli ve tüm toplumu ilgilendiren kamu yönetimi için görevlendirmelerde, kazanılmış yönetici yeterlikleri gibi özelliklerin aranmaması en büyük çelişkiyi oluşturmaktadır(Peker, 1989: 13).

Nitekim kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi gerekliliği, herkes tarafından kabul edilmekle birlikte, gerçekleştirilmesi yolunda bir çaba Anayasa emrine rağmen, gösterilmemekte, özellikle siyasal tercihler nedeniyle kayırmacı esaslı atamalarla kamu yöneticilikleri doldurulmakta, ancak sonuç olarak nitelsiz ellerde kamu, kötü yönetilmekte, ülkenin ekonomik yapısı bozulmakta, toplumsal kesimler arası dengesizlikler büyümektedir. İyi yönetimin tek ve vazgeçilmez koşulu, kamu görevlerine nitelikli ve yeterli elemanların alınması ve hizmet içinde, hizmetin gerekleri esas alınarak yeni görevler için eğitilmeleridir(Günay, 2005:18).

Kanuni düzenlemelerin yapılmaması bir yana, bazı yöneticilerin eğitime karşı olumsuz bir tutum takınmaları da sözkonusudur. Bu durum eğitimin getireceği değişikliklere ve yeniliklere karşı duyulan korkudan ileri gelmektedir. Yine bazı yöneticiler emirleri altındaki memurların eğitimle kendilerinden daha yetenekli hale gelmesinin sonucunda mesleki statülerinin tehlikeye düşmesinden korkabilirler. Diğer psikolojik etkenler ise gelişme ve yetişmeye karşı ilgisizlik, eğitimin yararlılığından kuşku duymak sayılabilir. Ayrıca, eğitim sonrası gözle görülür, elle tutulur bir şeyler beklenmesidir. Yükselmeme ve öğrendiklerini uygulayamama gibi nedenler olumsuz etki yapmaktadır(Peker, 1989: 13).

Türkiye'deki yönetici eğitimine yönelik bu tutumlar nedeniyle tüm kamu personelinin hizmet içi eğitimi konusunun ivedilikle sistemli biçimde ele alınması gerekmektedir. Bu ele alışı temel amacı, kuşkusuz, sistemli bir hizmet içi eğitim aracılığıyla, kamu yönetim sisteminin günümüzde ve gelecekteki gereksinimlerine uygun, kalkınma gereklerini karşılayacak nitelik ve beceride görevli yetiştirilmesinin sağlanmasıdır(Canman, 1978:8).

C. Genel Olarak Hizmet İçi Eğitime Yönelik Kanuni Düzenlemeler

Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim kanunlar gereği zorunlu sayılmıştır. Bu konuda temel kanun 14.7.1965 tarihinde kabul edilerek 23.7.1965 tarih ve 12056 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu(DMK)" olmaktadır(Çevikbaş, 2002: 61).

DMK'ya göre, hizmet içi eğitim, Devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ilerideki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanır. Hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığınca ilgili kurumlarla birlikte hazırlanan yönetmeliklere göre yürütülür(Ergun, 1988:129).

657 Sayılı DMK Kanununun, III.Kısım 3. bölümündeki adayların yetiştirilmesi başlıklı 55. maddesine (Değişik: 12.5.1982-2670/20. md.) göre; "Aday olarak atanan bütün memurların önce ortak vasıfları ile ilgili temel eğitime, bilahare sınıfları ile ilgili hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları ve Devlet Memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır."(Çevikbaş, 2002: 61).

Ayrıca yine 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun Devlet Memurlarının yetiştirilmesi başlığı ile ilgili VII. Kısımının.(Çevikbaş, 2002: 62)

a- 215. maddesinde, her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir Eğitim Birimi kurulması,

b- 216. maddesinde, Devlet Personel Dairesinin teklifi ile Bakanlar Kurulu Kararnamesiyle Kurumlar arası Eğitim Merkezleri açılması,

c- 217. maddesinde. Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıklarıyla, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili Kurumların görüşleri alındıktan sonra Devlet Personel Dairesi tarafından Devlet Memurları Genel Eğitim Planı'nın hazırlanarak Bakanlar Kurulu Kararnamesinin yürürlüğe konması,

d- 218. maddesinde, Devlet Memurlarının yabancı memleketlerin hizmetle ilgili Kurumlarında veya Yetiştirme-Eğitim Merkezlerinde yetiştirilebileceği, bunun sınıfların kapsadığı hizmetlerin niteliği bakımından, aynı zamanda belirli bir dalda öğrenim ve ihtisas yapması gerektiğinin Kurumları ve Devlet Personel Dairesince kararlaştırılmış olanlara aynı kanunun 78. maddesindeki hükümlere göre öğrenim veya ihtisas yapma müsaadesi verilmesi,

e- 219. maddesinde, kurumların yıllık eğitim programlarına göre yapmakta oldukları eğitim çalışmalarının sonuçlarını, her altı aylık dönemin bitiminden en geç bir ay sonra Devlet Personel Dairesine bir raporla bildirmek zorunda oldukları,

f- 220. maddesinde, Devlet Personel Dairesinin, kurumları yurtiçi ve yurtdışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle görevli olduğu, hükmü yer almaktadır.

Hizmet içi eğitim ile ilgili genel mevzuat böyle iken, kanun hazırlayıcılar çalışma konumuzun bir tarafını oluşturan yöneticilere ilişkin olarak da, yüksek yöneticilerin eğitimi adı altında kanuni uygulamalar getirmeye çalışmışlardır.

Üst düzey yöneticilerinin eğitimden geçirilmeleri konusunda 1982 yılına gelinceye kadar kanuni bir zorunluluk bulunmamaktaydı. 1982 Anayasası, "Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla

özel olarak düzenlenir" (madde 128/3) hükmüyle bu konuda bir düzenleme yapılmasını ilk kez zorunlu duruma getirmiştir(Ergun, 1988:140).

1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, yüksek yöneticilerle ilgili köklü değişiklikler içeren bir takım hükümler getirmekteydi. Bir yönetici sınıf kurulmasını ve bu sınıf mensuplarının çeşitli Bakanlık ve kurumlar arasında yer değiştirmesini öngörmekteydi. Bu Kanuna göre, yönetici sınıf, tüm üniversite ve yüksek okul çıkışlılara açık ve bu sınıf içindeki derece yükselmesinde yeterlik (liyakat) esas olacaktı. Siyasal iktidarlar, yüksek yöneticilik mevkilerine diledikleri gibi tasarruf etmek isteğinde olduklarından, 657 sayılı Kanunda öngörülen "Yönetici Sınıf" bugün bile kurulamamıştır(Canman, 1978:8). Canman'ın günümüzden 19 yıl önce ifade ettiği hususlar günümüzde de geçerli olsa gerek ki, yukarıda belirtilen Anayasa hükmüne rağmen bugün dahi üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesini düzenleyen bir kanun çıkarılamamıştır.

Hizmet içi eğitime ilişkin hukuki düzenlemeler çerçevesinde ana hatlarıyla değinilecek son düzenleme, DMK uyarınca 1983 yılında yürürlüğe giren Devlet Memurları Eğitimi Genel Planıdır.

Sözkonusu plan, kamu kesiminde hizmet içi eğitimin bir bütün olarak ele alınması ve bir sisteme kavuşturulması için, standart bir düzen ve eşgüdüm sağlanmasını, kamu görevlilerinin, teknolojik değişikliklere ve gelişmelere uyumlu kılınabilmesi için, eğitimin sürekli yapılmasını öngörmektedir(Ergun, 1988:129). Hizmet içi eğitime yön verici ilkeleri ve önlemleri belirten plan, eğitim faaliyetlerinin niteliğine, eğitim görececek personel gruplarına ilişkin öncelik sırasına, sorumlulukların yürütülmesine ait esasları düzenlemektedir. Plan, hizmet içi eğitim etkinliklerindeki öncelik sırasını şöyle belirtmektedir. Eğiticilerin ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, her düzeyde yönetici yetiştirilmesi, mesleki ve teknik personelin eğitimi, yönetimin uzmanlık dallarında uzman yetiştirilmesi ve büro personelinin eğitimi(Canman ve diğ., 2002:130).

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, gerek kanunların yetersizliğinden gerekse mevcut kanunların eksik ya da hiç uygulanmayışından, Türkiye'deki yönetici eğitimi konusu bütüncül olmayan ve yönetimlerin keyfiyetine kalmış sınırlı uygulamalarla yetersiz bir görünüm çizmektedir.

Türkiye'de kamu hizmetlerine girişte genelci-uzman ayrımı yapılmaz. Üniversitelerin, yüksek okulların ve diğer daha alt derecedeki öğrenim kurumlarının mezunları, öğrenim düzeylerine göre devlet hizmetine alınmaktadır. Çünkü, Türkiye'de geçerli olan personel sistemi, "işe yönelik" (kadro) sınıflandırma sistemi olmayıp kariyer (rütbe) sistemidir. Daha yukarı derecedeki görev yerlerine yükselmek zamanla olanaklı olmaktadır. Kurumlararası bir yönetici sınıfının olmayışı, yöneticilik mesleğinin tüm aşamalarını kapsayan bir eğitim planı yapılmasını olanaksızlaştırmaktadır. Daha üst idari görev yerlerine yükselmek için, atama yapan makamın onayı gereklidir. Yükselmeler için ileri düzeyde bir eğitim programına katılma yükümlülüğü çoğu yerde söz konusu değildir(Canman, 1978:8).

Çevikbaş (2002:92) tarafından toplam sekiz kamu kuruluşunda uygulanan alan araştırması sonucunda, kuruluşların hizmet içi eğitim türlerini kanuni zorunluluk nedeniyle uyguladıkları, ancak bunun da yine tam olarak değil %30'lar civarında uyguladıkları, buna karşılık kanuni zorunluluk bulunmayan hizmet içi eğitim türlerini ise bazı kuruluşlar dışında çok düşük düzeyde % 10'un altında uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Yani hizmet içi eğitim türlerinin uygulanışı, hizmet gereklerinden çok kanunların zorlayıcı gücüne bağlı olarak uygulanma olanağı bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinlikleri, kamu kuruluşlarında diğer etkinliklerin yanında ikinci ve arka planda bir etkinlik ya da bir formalitenin yerine getirilmesi anlamında uygulanma imkanı bulunmaktadır. Yani hizmet içi eğitime karşı bir ilgi eksikliği bulunmaktadır. Bu sakınca ve eksiklikleri önlemek için, hizmet içi eğitim uygulamasında etkisi bulunduğu belirlenen kanuni düzenlemelerin, bu konuda kuruluşlar üzerinde

yaptırımlar getirecek şekilde yeniden düzenlemenin yanında, görevlendirme, atama, yükselme ve ücretlendirme konularında hizmet içi eğitime dayalı yeni kriterlerin getirilmesi yoluna gidilmelidir.

Türk yönetimi, genellikle yöneticilerin, özellikle de üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu üzerinde açık ve belirli bir politika geliştirememiştir. Oysa kamu kesimi kuruluşlarındaki ve kurumlarındaki yöneticilerin çağdaş yönetim tekniklerine göre eğitilmeleri, insan gücü politikasının uygulanabilmesi için gereklidir. Kamu kesiminde personel rejiminin yetersizliği, örgütlenme bozuklukları gibi sorunlar yanında, yöneticilerin büyük çoğunluğunun yönetim konusunda eğitim görmemiş olmaları bu sorunların daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaları sonucunu doğurmaktadır. Ciddi bir eğitim Türk yönetimin daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacağı gibi, yönetimin çeşitli siyasal etkilerden uzakta ve yansız bir biçimde hizmet görmesi sonucunu da getirecektir(Ergun, 1988:139).

Daha öncede bahsedildiği üzere yöneticilerin işgörenlerin güdülenmesi konusundaki görevleri çok önemlidir. Hemen hemen her konuda olduğu üzere işgörenlerin güdülenmesi hususunda da sürekli yeni kuramlar, yeni bakış açıları, yeni alan araştırmalar ve ilkeler ortaya konulmaktadır. Yöneticilerin bu önemli görevlerindeki gelişmeleri, kendi imkanları ile takip etmeleri oldukça zordur. İşte bu noktada yöneticinin bilgi eksikliğini giderme görevi eğitim birimlerine düşmektedir. Ancak yukarıda da görüldüğü üzere ülkemiz yönetici eğitimi sisteminde ciddi aksaklıklar mevzubahis olup, böyle bir ortamda yöneticilerin güdülenme konusunda yeterli eğitim aldıklarını söylemek mümkün gözükmemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE İŞGÖREN GÜDÜLENMESİ VE YÖNETİCİ

I. TANIM VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kamu kesiminde personel güdülenmesi ve yönetici başlığına gelmeden önce sırasıyla güdülenme başlığı altında güdülenme kavramını, güdülenme kuramlarını ve güdüleme faktörlerini, yönetici kavramına ilişkin bölümde ise yönetici ve lider tanımı, yöneticilik modelleri ve yönetici eğitimi inceledik. Bu bölümde ise kamu kesiminin içinde yer aldığı içsel ve dışsal koşullar altında yöneticiliğin ne anlama geldiği ile sözkonusu koşullar altında ne tür güdüleme araçlarına sahip olunduğuna değinilecek ve bilahare Türk kamu kesimine hakim bürokratik kültür içerisinde yöneticilerin ne tür tutum ve davranışlar sergiledikleri ana hatları ile ortaya konulacaktır. Türk kamu kesimi yöneticisinin sahip olduğu bürokratik kültür, bir sonraki bölümde yer alacak alan araştırması sonuçlarının anlamlandırılmasında bir çok yönden bize ışık tutacağından, önem arz etmektedir.

Kanungo-Mendonca(1994:15), günümüzde birçok örgütün yüksek seviyede sermaye ve teknoloji yatırımlarına sahip olmalarına rağmen özellikle, insan kaynakları potansiyelini en iyi şekilde kullanma yönetsel ilgisinden yoksun olma nedeniyle verimliliklerini artırmada başarısız olduklarını, sözkonusu örgütlerin işi en iyi şekilde yerine getirecek yöneticileri işe almalarına rağmen, bu yöneticilerin işgörenlerle ilgilenirken kişiler arası ilişkiler konusunda zayıf bir performans gösterdiklerini ve bu şekilde verimlilik ve çalışan arasındaki asıl ilişkiyi görme hususunda genellikle başarısız olduklarını vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların görevlerini yerine getirirken motive oldukları ya da olmadıkları koşulları tespit etme konusunda bu yöneticiler zorlanmaktadırlar.

Çalışanların iş yerinde nasıl davrandıkları ve performans gösterdiklerinin, verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirten Kanungo-Mendonca (1994:15), raporlama, dosyalama, işte yavaşlık, ilgisizlik, sosyal aylaklık, titiz olmayan iş alışkanlıkları, geç kalma ve işe gelmeme gibi personel davranışlarının, iş çıktısını hem nicelik hem de nitelik yönünden etkilediğini ve bu yüzden yöneticilerin, personelin niye bu şekilde davrandığını anlamaya ve fonksiyonel olmayan personel davranışlarını değiştirmeye çabalaması gerektiğinin altını çizmektedir. Her ne zaman çalışan yüksek performans sergilerse, yöneticiler bu davranış şeklini ayakta tutan koşulları yaratmalıdırlar. Düşük performansı değiştirmek ve yüksek performansı sürdürmek, iş motivasyonunun doğasını net bir şekilde anlamayı gerektirir. İş motivasyonunu anlamadan, yöneticilerin, örgüt çalışanları arasında yüksek performansı sağlama ve düşük verimlilikle mücadele etmede, uygun motivasyon teknikleri geliştiremezler. Bu nedenle, gelişmiş ülkelerde, iş motivasyonu konuları ve ilgili tekniklerine, davranış bilimciler ve yöneticiler arasında önemli ölçüde dikkat ve önem verilirken, gelişmekte olan ülkelerde bu konulara aynı önem verilmemektedir.

Görüldüğü üzere ister özel ister kamu örgütlerinde olsun, uzmanlık bilgilerine sahip yöneticileri istihdam etmek yönetim biliminin önemli uğraş alanlarından biri olan verimliliği arttırma konusunda tek başına yeterli değildir. Bunun yanısıra yöneticilerin, işgörenleri ile sağlam iletişim kanalları ve ilişkiler oluşturmak suretiyle onları daha yakından tanıyarak, işgörenlerin ihtiyaçları çerçevesinde güdüleme araçlarını seçerek, uygulamaları da olmazsa olmaz bir yönetici davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanungo-Mendonca'nın yukarıda gelişmekte olan ülkeler için güdülenme ve yönetici ilişkisi bağlamında öngördükleri olumsuz durum, gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer alan Türkiye için de acaba geçerli midir?

Bilgin (2004:104) bu soruya yanıt verircesine, Türk kamu kesiminde insan kaynağı yönetiminin mevzuat haricinde doğal ya da bilimsel yönüyle ele alınacak olursa, kamu görevlilerinin hemen tamamının ortak sorununun iş

tatminsizliğine dayandığını, ülkemizdeki kamu görevlilerini verimsiz kılan, böylece hizmetlerin de aksamasına neden olan bu durumun, kamu insan kaynağının yeterince güdülenmediğine ya da güdülenemediğine işaret ettiğini söylemektedir.

Güdülenme konusunda kamu kesiminde yaşanan olumsuz durumun daha iyi anlaşılması ve nedenlerinin gerçekçi bir biçimde ortaya konulabilmesi bakımından aşağıda sırasıyla kamu yönetimin doğası ve güdülenme, kamu kesimindeki örgütsel yapı ve mevcut mevzuatın güdülenmeye etkileri, kamu kesiminde güdüleme araçları, kamu yöneticilerinin güdülenmeye bakış açıları ile Türk kamu yönetimine egemen olan bürokratik kültür bağlamında yönetici- güdülenme ilişkisi incelenecektir.

II. KAMU YÖNETİMİ VE GÜDÜLENME

A. Kamu Yönetiminin Doğası ve Güdülenme

Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşundan bu yana, kamu yönetimine kamu hukuku yaklaşımı hakim olmuş, bunun doğal bir sonucu olarak da kamu kesiminde görev alan örgütlerin, kamu yöneticilerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile denetim mekanizmaları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin ve işgörenlerinin eylem alanı ve takdir hakkı da sınırlıdır.

Kamu hukukunun kamu kesimi örgütlerini tanımladığı ve sınırladığı temel kavramlar kamu hizmeti ve kamu yararı kavramlarıdır. Bir örgütün kamu örgütü olabilmesinin en önemli şartı, kamu hizmeti görüyor olmasıdır. Kamu örgütleri, temel olarak yasalar çerçevesinde kendilerine verilen bu görevleri, kamu yararı noktasında yerine getirmelidir. Sonuç olarak kamu örgütleri, özel sektör örgütleri gibi, verimlilik, kar, büyüme hedeflerinden ziyade öncelikle kamu yararını gözetmek durumundadırlar. Özellikle bazı

kamusal hizmetleri yerine getiren örgütler (adalet, güvenlik, savunma gibi) kesinlikle kendilerine has yol ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu alanlarda özel sektör mantığıyla iş görmek düşünölemeyeceğı gibi, bu alanların, özelleştirme, ihale etme gibi yöntemlerle özel sektöre açılması imkansızdır.

Kamu örgütlerinin kamu yönetimi alanında faaliyet göstermeleri sonucunda karşı karşıya kaldıkları sınırlılıklar, aynı biçimde yöneticilere de sirayet etmektedir. Kamu yöneticileri bağılı ya da ilgili oldukları Bakan ya da kamu kuruluşunun bulunduğu ilin milletvekilleri yönünden siyasi, bağılı bulunduğu üst yöneticilerce de yönetsel denetime tabidir.

Kamu hizmeti, kamu yararı ve benzer hukuki düzenlemeler kamu yöneticisini karar alırken de kısıtlayacaktır. Bir yönetici kendisine göre çeşitli faydaları bulunan veya iktisaden çok isabetli olan bir girişimi, ancak mevzuata ve yukarıda sayılan ilkelere uygun olması halinde işleme koyabilecektir. Örneğın işğörenlerin, örgütteki verimi veya çalışma koşullarını iyileştirecek bir talebi olması halinde, kamu yöneticisince bu talep kuralların izin verdiği ölçüde gerçekleşebilecektir. Talep edilen hususun bir çeşit eğitim faaliyeti olduğunu düşünürsek, bu etkinliğin Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına uygun olması ve kendisine tahsis edilen bütçeyi aşmaması gerekecektir.

Yukarıda belirtildiğı üzere kamu kesimi faaliyet itibariyle siyasal bir çevre içerisinde bulunmakta olup, Türkiye'deki siyasi istikrarsızlıklar da, kamusal örgütlenmeler açısından önemli bir engel oluşturmaktadır.

Ergun (1980:107) Türk kamu yönetiminde önderlik davranışını tespit etmeye yönelik araştırmasından, özellikle siyasal nitelikli atama ve yer değiştirme olaylarının sıklığına bağılı olarak, yüksek yöneticilerin yönettikleri örgüt biriminin başında uzun süre kalamadıklarından bahisle, araştırmasına katılan 68 yöneticiden yalnızca 5'i 4 yıldan daha uzun süreden beri belli bir örgüt biriminin başında bulunurken, yine yalnızca 6 yönetici 3 ile 4 yıl

arasında, 2 yönetici 2 ile 3 yıl arasında belli bir örgüt biriminin başında değişmeden kalabildikleri, buna karşılık 20 yönetici 1 ile 2 yıl arasında, 35 yönetici ise 1 yıldan daha kısa bir süreden beri belli bir örgüt birimini yönettikleri tespit edilmiştir.

Görüldüğü üzere bir çok açıdan, kamu yönetiminde daha katı ve sürecin yavaş işlemesine neden olan bir yapılanma mevcut olup, sürecin yavaş işlemesine neden olan bir hususta katı hiyerarşik yapıdır.

Kamu yönetimine hakim olan yapı, ilkeler ve mevzuata ilişkin olarak ortaya çıkan yukarıdaki tespitler, güdülenme konusuna da etki etmektedir. Bilindiği üzere en basit tanımıyla işgörenler ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde güdülenirler. Ancak, kamu işgöreni ihtiyaçlarına yönelik taleplerini genellikle bürokratik yollarla üstlerine iletmek durumunda kalırlar. Talep konusundaki nihai karar aynı hiyerarşik yolla talebin kaynağına iletilir. İşte tüm bu süreç boyunca işleyen bürokrasi işgörenin ihtiyacını giderme sürecini yavaşlatacağından, süreç sonuçlandığında işgörenin talebinin karşılanmasının bir önemi bile kalmamış olabilir.

Öte yandan bürokrasideki aşırı denetimle ilgili işlevsizlikten bahseden Aykaç (1997: 26), hiyerarşiye dayalı denetim biçiminin, astları daha olumsuz etkilemesi yanında, denetimin kusur bulma, cezalandırma ve korkutma amacına yönelik olarak yapılmasının, özellikle denetim zamanlarının önceden bilinmesi veya tahmin edilmesi halinde, örgüt personelini bütün işleri bırakarak denetime hazırlanmaya yönelttiğini, bu zaman zarfında da başkaca bir hizmet üretilmemesi sonucunu doğurduğunu vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, kamu yönetimin doğasının getirdiği bazı ilkeler işgörenin uzun dönemli menfaatlerine hizmet edebilmektedir. Örneğin kamu görevi görmeleri nedeniyle kamu işgörenlerinin büyük bir kısmı istihdam güvenliğine sahiptirler. İşsizliğin yüksek oranlarda olduğu ve özel sektörde işten çıkarılmalara sık sık rastlanıldığı ülkemizde, bu ilkenin kamuda

Çalışanlara yönelik büyük bir güvence ve bu anlamda güdülenme kaynağı olduğu söylenebilecektir.

Sonuç olarak şu ifade edilebilir ki, kamu yönetimi, önceden belirlenmiş kurallara göre çalışır; her yönetici bu kurallara uymak, eylemlerini bu kurallar çerçevesinde yapmakla yükümlüdür. Ancak başarılı yöneticiler, bu kuralları dikkate alan, bu kuralları göz ardı etmeksizin kendi stratejileriyle eksiklikleri, dengesizlikleri gidererek sistemde uyum ve dengeyi sağlayabilen yöneticilerdir(Sezen, 2005:139).

B. Örgütsel Yapı ve Güdülenme

Kamu yönetimindeki örgütlenme modeli çoğunlukla dikey örgütlenme tipidir. Hiyerarşik rgtlenme adıyla da anılan bu örgütlenme şekli otoriter bir nitelik taşır. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amacına uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda dikey örgütlenme iyi bir örnektir. Gerçekten bu tip örgütlerde yönetme yetkisi tek bir makamda toplanmıştır. Emirler bir st makamdan alt kademelere doğru gider. Dikey örgütlenmede sorumluluklar kesin olarak saptanmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru sorumluluk vardır. Görevler yukarıdan aşağıya doğru dağırılmıştır. st kademelere gidildikçe, otorite ve sorumluluk artmaktadır. Aşağıya inildikçe bu otorite ve sorumluluk azalır. Ast ve st kademeler arasındaki ilişkiler dikeydir(Tortop,İsbir,Aykaç, 1999:75).

Dikey rgt türünde, dolaysız olarak uygulama yapma, çabuk karar alma, kesin sorumluları saptama ve disiplini sağlama gibi yararları vardır. Buna karşın, uzman personelin görüşlerinden yararlanmadan yoksun bir örgüt tipidir. Yöneticilere tanınan fazla yetki dolayısıyla, örgüt içinde otoriter bir tutum egemen olur(Tortop,İsbir,Aykaç, 1999:75).

Merkezden yönetim katı biçimde uygulandığı takdirde, bütün kararların üst yöneticiler tarafından alınması ve alt kademedeki memurların her şeyi üstlerine danışarak yürütmeleri gerekir. Bu tür katı merkeziyetçiliğin önemli sakıncaları vardır. İşler gecikir ve hizmetlerin maliyeti artar. Bu nedenle merkezden yönetim katı biçimde uygulanmaz. Hiyerarşik bağıllığın yanında, alt kademelere karar alma yetkisi tanınır(Tortop,İsbir,Aykaç, 1999:75).

Konuya ülkemiz açısından yaklaşan Saran (2004:103), Türk kamu yönetiminde örgütlenmenin, işlevselliği ve etkililiği sağlamaktan uzak olup; aşırı merkeziyetçi, vesayetçi ve katı hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu, bu durumun da kamu kesiminde geleneksel olarak durağanlığı, mevcut durumu korumayı, risk almamayı, kuralların sağladığı güvence ile hareket etmeyi öngören bürokratik ilke ve değerlere yol açtığını belirtmektedir.

Genel çerçeveyi bu şekilde çizen Saran (2004:122), bürokrasinin katı ve kolay değişmeyen yapı ve süreçleri öngörmesi nedeniyle bürokratik yapılanmanın bulunduğu bir örgütte geçmiş tecrübelerden ders alma, iç dinamiklerden ve çevreden gelen değişim gereklerine ayak uydurabilme yeteneğinin zayıfladığını vurgulamaktadır.

Öte yandan, dikey örgütlenme ve merkezden yönetim anlayışını benimseyen kamu örgütlerinde, hatalı uygulamalardan kaçınmak amacıyla kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınması sonucunda zaman içinde kuralların amaçlardan daha önemli sayılarak adeta kutsallaştırıldığı, diğer bir ifade ile kuralların amaçların önüne geçtiği de görülmektedir(Merton, 1957; akt.Saran, 2004:122).

Geleneksel yönetim yapısında bürokratik ihtiyaçların birincil amaç olarak algılanması ise; kamu örgütlerinin, merkeziyetçi, aşırı istihdama yol açan, ağır işleyen, ast ve üst kademeler arasında iletişim kopukluğunun yaşandığı, görev, yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu ve dengeli olarak

dağıtılmadığı bir yapılanma biçimine doğru yönelmelerinde rol oynayan başlıca faktör haline gelmektedir(Saran, 2004:123).

Türk kamu yönetimine hakim aşırı merkeziyetçi yapı, yöneticilerin yetkilerini devretmekten kaçınmalarına ve bir çok basit işlemin dahi karar yetkisini kendilerinde toplamalarına neden olmaktadır. Bu durum ise otoriterlik ve yetkecilik eğilimlerine sahip yöneticileri, neredeyse hiç bir yetki devretmeme ve katılımsız tek başına karar verme gibi tutumlara yöneltmektedir. Sonuç olarak yöneticiler, kendilerinden beklenen planlama, örgütleme, hedef belirleme gibi asıl görevleri yerine getirecek zaman bile bulamaz hale gelmektedirler.

Görüldüğü üzere kamu yönetiminin mevcut örgütsel yapısına hakim olan dikey örgütlenme ve merkezden yönetim uygulamaları nedeniyle, en önemli güdüleme araçlarından işgörenlerin kararlara katılımı ve tatminkar düzeyde yetki sahibi olmaları oldukça kısıtlı bir hale gelmektedir. Hatta böyle bir ortamda işgörenler sahip oldukları sınırlı yetkileri dahi üst makamların fikrini almadan kullanamamaktadırlar. Bu durumda ise işgören kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmemekte ve dolayısıyla güdülenmesi de yetersiz bir düzeyde kalmaktadır.

Böyle bir örgütlenme ortamında yönetici, bir çok kararı kendisi almakta ve yapılan işlerin çoğunluğunu bizzat kontrol etmekte olduğundan, kurumun performansını ve başarısını çoğunlukla kendi ürünü olarak görecektir ve bu anlamda işgörenlerini güdülemek gibi bir ihtiyaç da hissetmeyecektir. Bununla birlikte yine bu şekil bir örgütlenme ortamındaki bir yönetici işgörenlerini güdülemek istese dahi, ne onları yakından tanıyacak ne de onların ihtiyaçlarını giderecek güdüleme araçlarından istifade etme zamanını bulamayacaktır.

C. Personel Sistemi ve Güdülenme

1. Personel Sistemine Göre Yönetici Kavramı

Kamu rgtlerinde yöneticilik bir meslek olarak kabul edilmemektedir. Devlet Memurları Kanunu da profesyonel anlamda bir yönetici sınıfını öngörmemiştir. Kanunun ngrdğ genel idare hizmetleri sınıfı, genel müdürden, büro memuruna kadar her çeşit yönetim, icra ve büro hizmetlerini yürüten personeli içine almaktadır(Satıcı, 2001:80).

ztekin (2002:92)'e göre kamu yöneticisi, görevli olduğu kuruluştaki bütçeyi ve kamu kaynaklarını kullanmaya, kamu görevlilerini atamaya ve bunların yerlerini değiştirmeye, kuruluşun taşınır ve taşınmaz mallarını kullanmaya ve kullandırmaya, mevzuattan kaynaklanan takdir yetkisini kullanmaya yasalarda belirlenen kurallar çerçevesinde yetkili kişidir.

2. Memurluk Statüsünün Güdülenmeye Etkisi

Kamu personeli, kamu görevlisi, devlet personeli, devlet görevlisi, bürokrat, memur, işgören, kamu çalışanı, kamu emekçisi gibi farklı deyişler kamu personeli kimdir sorusuna karşılık vermek üzere kullanılagelmiştir. İşgören Latince kökten gelen personel sözcüğüne Türkçe karşılık olarak önerilmiş, ancak hukuk dilinde kendine yer bulamamış, teknik bir terim haline gelememiştir(Güler, 2005:62).

Yukarıda ifade edilen her kavrama literatürde farklı anlamlar yüklenmekle birlikte, bu çalışmanın anket uygulamasına katılan işgörenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa (DMK) tabi olduğundan, memur kavramı ve statüsünden hareket edilecektir.

Memur, devlet ve diğer kamu tüzelkişilerinde görev yapan, genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken hizmetlerde çalışan, asli ve sürekli görevleri üstlenmiş olanlardır. Memur olan kişi kamu görevine bir kadro ile yaşam boyu bağlanmış, hiyerarşik düzen içinde tanımlanmış bir konuma sahip, devlet bütçesinden düzenli bir gelir elde eden, kendisine görevi temelinde kamu yetkisini kullanma hakkı verilmiş kişidir(Güler, 2005:87).

Memurluk statüsünün güdülemeye etkisini tespit edebilmek için sözkonusu statüyü düzenleyen 657 sayılı DMK'yı incelemek gerekmektedir.

DMK'ya göre devlet memurlarının hakları;

- *Temel Haklar* (Çalışma Hakkı, Eşitlik ve Liyakat Hakkı, Kariyer Hakkı, Hizmet Sınıfında Çalışma Hakkı),

- *Genel Haklar* (Uygulamayı İsteme Hakkı, Hizmet Güvenliği Hakkı, Emeklilik Hakkı, Emeklilerin Yeniden Hizmete Alınması Hakkı, Çekilme Hakkı, Çekilen ve Çekilmiş Sayılanların Yeniden Atanabilme Hakkı, Başvuru ve Şikayet Hakkı, Dava Açma Hakkı, Sendikal Haklar, İzin Hakkı, Özel Kovuşturma ve Yargılanma Hakkı, İsnat ve İftiralara Karşı Korunma Hakkı)

- *Mali Haklar* (Aylık Hakkı, Aday Memurların Aylık Hakkı, Yolluk Hakkı, Fazla Çalışma Ücreti Alma Hakkı vb.),

- *Sosyal Haklar ve Yardımlar* (Kamu Konutlarını Kullanma Hakkı, Sosyal Tesislerden Yararlanma Hakkı, Aile Yardımı, Çocuk Yardımı, Doğum Yardımı, Tedavi Yardımı, Öğrenim Yardımı, Sağlık Giderleri Yardımı vb.),

- *Değerlendirmeye (Sicil) İlişkin Haklar* (Özlük Hakkı, Sicil Hakkı, Olumsuz Sicile İtiraz Hakkı, Gerçeğe Aykırı Değerlendirmenin Geçersiz Sayılması Hakkı, Takdirname Alma Hakkı, Ödül Alma Hakkı vb.),

- *Yükselmeye İlişkin Haklar* (Kademe İlerlemesi Hakkı, Derece Yükselmesi Hakkı, Üst Derecelere Yükselme Hakkı vb.),

- *Yer Değiştirmeye İlişkin Haklar* (Yer Değiştirme Suretiyle Atanma Hakkı, Sınıf Değiştirme Hakkı, Bilgi Artırmak Üzere Yabancı Ülkelere Gidebilme Hakkı, Yabancı Ülke ve Uluslar arası Kuruluşlarda Görev Yapma Hakkı, Kurum Değiştirme Hakkı vb.),

- *Disipline İlişkin Haklar*(Disiplin Cezasının Hafifletilmesi Hakkı, Disiplin Cezasına İtiraz Hakkı, Disiplin Cezasında Savunma Hakkı, Disiplin Cezalarına Karşı Dava Açma Hakkı, Disiplin Cezasının Kaldırılmasını İsteme Hakkı vb.),

- *Görevden Uzaklaştırmaya İlişkin Haklar,*

- *Eğitime İlişkin Haklar* (Hizmet İçi Eğitime Katılma Hakkı, Görevde Yükselme Eğitimine Katılma Hakkı), Özel Yasalarla Verilen Haklar (Pasaport Alma Hakkı, Bilgi Edinme Hakkı, Disiplin Cezalarının Affedilmesi Hakkı)(Bilgin, 2004:122-227).

Burada bu haklardan detaylıca bahsedilmeyecek olup, güdülenme konusuyla ilişkileri bağlamında bazı başlıklara kısaca değinilecektir.

Devlet memurlarının hukuki statüsü yasalarla düzenlenmiştir. Bu düzenleme sonucunda memurlara “Güvenlik ve Çekilme Hakkı” tanınmıştır. Buna göre, memurlar görevlerini ve topluma sundukları hizmetlerini güvenlik içinde yapmalıdırlar. Kanunlarda yazılı haller dışında devlet memurlarını işlerine son verilemez. Aylıkları ve diğer hakları ellerinden alınamaz (D.M.K. Madde 18)(Tortop,Aykaç ve diğ., 2006:204).

Türkiye gibi işsizliğin ve işten çıkarılmaların çokça yaşandığı gelişmekte olan ülkelerde, memurluk statüsünün en önemli avantajlarından

biri çeşitli güvenceler içermesidir. Şunu da hemen belirtmek gerekir ki, bu güvenceler mutlak olmayıp, kanunlarda belirtilen hallerle sınırlıdır. Açıkçası bu güvenceler yönetimin keyfiliğini önleyen güvencelerdir. İşgören, herhangi bir haksızlığa uğradığında yasaların kendilerine sağladığı haklar çerçevesinde girişimlerde bulunabilecektir.

Öte yandan memur, hizmette olduğu sürece devletin maddi ve manevi himayesindedir. Görevi dolayısı ile karşılaştığı hakaretlerde ve kendisine karşı işlenen suçlarda devletin bu himayesinden faydalanır. Hakkında soruşturma ve kovuşturma yapılması ve dava açılması özel hükümlere bağlıdır (D.M.K. Md. 24). Memurun bu tür durumlarda şikayet etme ve dava açma hakkı da vardır (Md. 21)(Tortop,Aykaç ve diğ., 2006:204).

İşte bu güvencelerdir ki, işgörenleri güdüleyebilmektedir. Hizmet güvenliği hakkı, başvuru ve şikayet hakkı, dava açma hakkı, sendikal haklar, disiplin cezasına itiraz hakkı, disiplin cezasında savunma hakkı, disiplin cezalarına karşı dava açma hakkı ve görevden uzaklaştırmaya ilişkin haklar, bu kategorideki belli başlı haklar arasında sayılabilir.

657 sayılı DMK'nın 122.maddesi Takdirname, aynı Kanunun 29.11.1984 tarihli ve 243 sayılı KHK ile değişik 123.maddesi de Ödül'ü düzenlemiştir(Canman ve diğ, 2002:130). Güdülenme bölümünde de incelediğimiz üzere ödül doğru kullanıldığında önemli güdüleyici faktörlerden biridir. Memurlarla ilgili mevzuatta ödül; maaş ödülü, takdirname, başarılı memura bir kademe verilmesi, dil tazminatı ile Kaçakçılığın Men ve Takibine Dair Kanun gereğince yapılan ödüllendirmelerdir. İlgili mevzuatta yöneticilerin inisiyatifine bırakılan maaş ödülü ve takdirname gibi mekanizmaların yanında, tüm memurların objektif kriterlerle yararlanabildiği çok iyi sicil ya da başarı şartlarına bağlanmış ücrette bir artış sağlayan kademe ilerlemesi gibi ödüllere de yer verilmiştir.

Hizmet içi eğitim ve kişisel gelişim olanaklarının da güdüleyici etkisi vardır. Devlet Memurları Genel Eğitim Planı'nda, devlet memurlarının hizmet içi eğitiminin, çalıştığı kurum içinde, diğer kurumlarda ya da yurt dışında yapılmasına imkan verilmiştir. Devlet Memurları aday memurlukta temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj eğitimine tabi tutulurken, asli memurlukta verimliliği artırma eğitimi, personelin yükselmesine olanak sağlayan üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi ve mevcut yöneticilerin yeteneklerinin artırılması amacıyla üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi eğitimlerine tabi tutulmaktadır. Bunlardan özellikle yurt dışında eğitim imkanının oldukça güdüleyici olduğu tartışılmaz bir gerçektir.

Birinci bölümde belirtildiği üzere ilerleme ve yükselme, memurun görevini daha iyi yapmasına neden olan güdüleyici araçlardan biridir. DMK'da temel haklar arasında sayılan "kariyer hakkı" şeklinde yer almaktadır. Memurların yükselmesini iki durumda ele almak gerekir. Birincisi kıdem esasına dayalı kademe, derece ilerlemesi; ikincisi ise belli kıstaslar çerçevesinde yönetimin takdirine dayalı görev yaptığı unvandan daha üst görev unvanlarına yükselmesidir.

İşgörenlerini güdüleyen önemli faktörlerden birisi de hiç kuşkusuz adil yönetimdir. DMK'nın memura sağladığı "Eşitlik ve Liyakat Hakkı" adil yönetimin en temel prensibidir. Söz konusu düzenleme memura, yöneticilerden bütün memurlara tarafsız bir biçimde eşit davranmasını ve görevinde başarılı liyakat sahibi memurların yükseltilmesini veya belli haklardan faydalanmasını isteme hakkı tanımaktadır.

Yönetime katılma hakkı yani kamu görevlilerinin hak, ödev ve çalışma koşullarının düzenlenmesinde söz sahibi olma hakkı 4688 sayılı Kanunla kamu işgörenlerine tanınmıştır. 4688 sayılı Yasa, toplu görüşmeye ilişkin olarak kamu görevlilerinin hak, ödev ve çalışma koşullarının düzenlenmesine ve yasaların kamu görevlilerine eşit uygulanmasına yönelik kararların alınması için idari kurullar oluşturulmasını hükme bağlamaktadır. İşgörenler

bu kurullardan Kurum İdari Kurulları vasıtasıyla isteklerini iletebilmektedirler. Böyle bir yapının varlığı bile tek başına psikolojik güvence anlamında güdüleyici bir unsurdur.

Diğer taraftan 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, kamu görevlilerine ortak ekonomik, sosyal ve mesleki hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için sendika ve konfederasyon kurma hakkı ile toplu görüşme hakkı tanınmıştır. Bu düzenleme ile kamu görevlilerine toplu sözleşme ve grev hakkı verilmemiş olsa bile, taleplerinin iletileceği ve haklarının korunacağı ihtimaline binaen psikolojik bir güvenceye dayalı bir güdülenme sağlayabilmektedir.

657 sayılı DMK tarafından memurlara çok sayıda sosyal hak ve yardım da sağlanmıştır. Bunlar izinler, hastalık sigortası, sosyal tesis gereksinmelerin karşılanması, yardım ödeneği, öğrenim bursları ve yurt hizmetleri, aile yardımı ödeneği, doğum yardımı, ölüm yardımı, tedavi yardımı, cenaze giderlerinin karşılanması, giyecek yardımı ve yiyecek yardımı şeklinde verilen yardımlardır. Söz konusu haklar da memurlarda belli düzeyde güdülenme sağlayabilmektedir.

Görüldüğü üzere 657 sayılı DMK kamu görevlilerine birçok yönden çeşitli haklar sağlamıştır. Bu haklardan bazıları kamu görevlilerinin güdülenmesine doğrudan katkı sağlarken bazıları dolaylı yollardan fayda sağlamaktadır. Yine bu haklardan bazılarının göreceli olarak memurlarda güdülenmeyi arttırdığı görülmektedir. Örneğin belli şartlara sahip olduğu zaman yeşil pasaporta sahip olma hakkı tek başına güdüleyici bir unsur değilken, aynı imkanın özel kesim çalışanlarına tanınmamış olması, bu hakkın güdüleme etkisini arttırmaktadır.

Yine bu haklardan bazıları memuru iş yaşamı boyunca güdülerken, bazıları belli süreler içerisinde güdüleyebilmektedir. Örneğin istihdam

güvencesi bunlardan birincisine örnek teşkil ederken, lojmandan faydalanma ikincisine örnek sayılabilir.

Sonuç olarak, özellikle ücret düşüklüğüne rağmen halihazırda ülkemizde kamu kesiminde görev almak, başta istihdam güvencesi olmak üzere kamu görevlilerine sağlanan çeşitli yasal güvenceler nedeniyle tercih edilir bir durumdur. İşsizliğin oran olarak yüksek olduğu, hemen hemen her ekonomik kriz sonunda özel kesim tarafından yapılan ilk hamlenin işten çıkarılmalar olduğu ve özel kesimdeki işten çıkarılmalara yönelik yasal boşlukların bulunduğu ülkemizde, kamu görevlisi olmak birçok açıdan güdüleyici bir unsur haline gelmektedir.

3. Ücret Sisteminin GÜdülenmeye Etkisi

Türk kamu yönetiminin mevcut personel sistemi içinde yer alan ücret² rejimi, çalışanları kişisel yetenek ve becerilerine göre ve örgütün başarısına olan katkıları ölçüsünde ücretlendirmek bir yana, aksine başarının herhangi bir şekilde takdir edilebilmesinin yollarını kapatan ve bu suretle ödeme esnekliği tanımayan katı bir yapı görünümü vermektedir. "Genel idare esaslarına göre asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirmekle" görevlendirilmiş çalışanlar olarak tanımlanan memurlara aylık, ücret ve ödenek gibi yasada sayılan haklar dışında herhangi bir ödeme yapılamayacağını kesin bir şekilde hükme bağlanmış olması bunun bir ifadesidir(Saran, 2004:193).

Öte yandan "bağlı bulundukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen

² Kamu kesiminde işgücüne karşılık yapılan ödemeler "maaş-aylık" ve "ücret" olarak iki türe ayrılır. Memura ödenen maaş-aylık, kamu hizmeti görmek üzere belli bir kadroya atanmış kişiye, kanunla belirlenmiş koşullarda ve zaman dilimlerinde, kanunda o kadro için öngörülmüş olan ve memurun bulunduğu dereceye göre kesinleşen miktarda yapılan ödemedir. Bu ödeme ile ücret biçiminde yapılan ödeme arasındaki başlıca farklar için bkz. Güler (2005:312).

devlet memurlarına" takdir amacıyla verilebileceği öngörülen "maaş ödülü" uygulaması, kuramsal olarak motivasyon sağlayıcı ve performans arttırıcı bir araç olarak görülebilir. Ancak, pratikte bu yolun çok ender olarak işletilmesi ve belli bir dönemde bu tür ödemelere konu olanların tüm kamu görevlileri arasındaki oranının ihmal edilebilir derecede küçük bir rakamda kalmış olması nedeniyle kamu personel rejiminin ücret performans modelinin geliştirilmesinde sistematik ve kalıcı bir katkı sağlayamayacağı anlaşılmaktadır. Yine uygulamalar göz önünde bulundurulduğunda, mevcut ücret rejiminin standartlaştırılmış hükümlerinin az sayıdaki istisnalar arasında sayılabilecek sözleşmeli personel ücretlendirme sisteminin, performans esaslı ücret modelinin oluşmasına pozitif bir katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan yapı; söz konusu statüye giren tüm personele, aksine bireysel performansları gözetimeden genelleştirilerek ücret ödenmesi ve bu yönüyle yapılan ödemelerin kalıcı bir ücret tipi haline getirilmiş olması nedeniyle kamu personeli arasındaki ücret dağılımının dengesini bozan ve ayrımcılık tartışmalarına yol açan bir uygulama haline gelmiştir(Saran, 2004:193).

Görüldüğü üzere, bu haliyle memurlara uygulanan ücret sistemi, çalışanların güdülenmesini sağlamaktan ziyade, farklı kurumlarda aynı unvanda çalışanlara farklı ücret verilmesi ve her şeyden önce memurların büyük bir kısmına asgari geçim şartlarını sağlayacak bir ücret verilmemesi gibi nedenlerle güdülenmeyi azaltıcı bir faktör konumundadır.

III. TÜRK KAMU KESİMİNDE YÖNETİCİLER VE GÜDÜLENME OLGUSU

657 sayılı DMK tarafından, işgörenlerin güdülenmesine yönelik doğrudan veya dolaylı birçok araç öngörüldüğünü, ancak kamu personeline uygulanan ücret sistemi için aynı şeyleri söylemenin mümkün olmadığını tespit etmiştik. Ücret düşüklüğüne sebep olan makro ekonomik yetersizlikler, DMK'nın sağladığı yurt içinde veya dışında eğitim gibi temelinde belli bir

bütçe imkanına bağlı güdülenme araçlarını da etkisiz hale getirebilmektedir. Böyle bir ortamda, yöneticilerin yetkileri dahilinde sahip oldukları, ancak parasal kaynak gerektirmeyen ya da çok az gerektiren güdüleme araçları ister istemez daha önemli bir hale gelmektedir. Bu kısımda öncelikle yönetici ve güdülenme ilişkisine, bilahare kamu yöneticilerinin güdüleme araçlarını kullanırken karşılaştıkları sınırlılıklara değinilecek, bilahare yöneticilerin işgörenlerin güdülenmesine yönelik uygulayabileceği politikalar ile güdülenmeyi artırma yöntemleri incelenecektir.

A. Yönetici - Güdülenme İlişkisi

İncir (2002:70), çağdaş yönetim kuramlarının yol göstericiliğinde, güdüleme yönetiminde izlenecek üç ana stratejiden birisini; işgörenlerin güdülenmesini uyarabilme becerisine sahip yöneticilere, diğer bir anlatımla liderlere yönetim kadrolarında yer verilmesi olarak belirterek, yönetici-güdüleme ilişkisinin önemini vurgulamaktadır.

Yöneticilik ve güdüleme arasında yakın bir ilişki olduğunu, örgütlerde çalışan personelin moral ve motivasyon seviyelerinin arzulanan seviyede tutulması amacıyla alınması gerekli yönetim tedbirlerini, motivasyon araçlarının etkin ve sistemli olarak kullanılmasını, sadece liderlik yetenekleri olan ve liderlik ilkelerini uygulayan yöneticilerin başarılı bir biçimde icra edebileceği gerçeği de ortaya koymaktadır(Çiçek, 2005:134).

Örgütlerin bünyelerinde bulundurdıkları işgörene ilişkin olarak; göremedikleri, anlayamadıkları veya çözemedikleri bir nokta, örgütün gelecek ile ilgili bütün hesaplarını alt üst edebildiğinden, yöneticilerin, çalışanlarını çok iyi tanıması, motive etmek için; onları hangi güdülerin çalışmaya yönelttiğini anlaması ve buna uygun davranması gerekmektedir. Bu durum; çalışanların kişisel ve örgütsel ihtiyaçlarını öğrenmek ve daha iyi çalışma arzusu

gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur(Karatepe, 2005:130).

İncir (2001:31) de yönetici ile güdüleme arasındaki ilişkinin kuvvetine değinerek, işgörenlerin çalışma sürelerinin belli dönemlerinde birlikte görev yaptıkları yöneticilerle daha özverili ve yüksek performans ile çalıştıklarını, çok zor ve riskli işlere yöneldiklerini, böyle bir çalışma ortamını oluşturan yöneticilerin en büyük özelliklerinin güdülemeyi çok iyi bilmeleri ve çok iyi uygulamaları olduğunu altını çizmektedir.

Yöneticinin başarı şansı ile güdüleme bilgisi arasında çok yakın bir ilişki olduğunu vurgulayan Sabuncuoğlu,Tüz (2002:36), işgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şanslarının çok yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Yönetimin özendirme (güdüleme) görevini yerine getirmesinde aşağıda belirtilecek olan sınırlılıklar haricinde en çok zorlandığı konu, insan kaynağının hangi faktörle özendirilebileceğinin bilinmemesidir. Bunu belirlemek çok önemlidir. Çünkü her insana uygun kalıp özendirici yoktur. Diğer bir deyişle, bazı insanlar için uygun olan bir özendirici diğerleri için çok az etkili ya da hiç etkili olmayabilir. Bu nedenle, en doğrusu insan kaynağına çeşitli özendiriciler kullanarak yaklaşmaktır(Bilgin, 2004:105).

Bilgin'in yönetici açısından yukarıda ortaya koyduğu sorunu kısmen aşmaya çalışan Tortop,Aykaç ve diğerleri (2006:125), Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na dayanarak; çalışma yerinin ıslahı, aydınlatma, gürültü durumu, ödemeler, emeklilik, ücretli izin gibi maddi unsurların tatmin edilmesi ile yüksek bir güdüleme sağlanamayacağı, böylece sadece memnuniyetsizlik durumunun ortadan kaldırılabilceğini, herkes tarafından normal sayılan bu tür hakların gereği gibi yerine getirilmemesi yüzünden kuruluş içinde

huzursuzluklar meydana gelebileceğini, öte yandan çalışmanın güdülenme bölümünde üzerinde daha ayrıntılı bir biçimde durulan aşağıdaki güdüleme unsurlarının en yüksek ölçüde sağlanmasının çok daha önemli olduğu hususunu kamu yöneticilerinin dikkatine sunmaktadır: yetki devri, iletişim, hareket hürriyeti (inisiyatif kullanma), güven ortamı, yönetime katılma, amaçların belirtilmesi, planlama, sorunların çözümü.

B. Güdülemeye İlişkin Sınırlılıklar

Kamu yöneticisinin, güdüleyiciler için kullandığı mali kaynak kanunlar çerçevesinde kamu malları olup, bunları ancak belli kurallar çerçevesinde kullanılabilir. Kamu örgütlerinde hiçbir lider veya yönetici, yasaların kendisine vermediği maddi ödül ve imkanı, çalışanına veremez. Öte yandan kamu kurumlarına genel bütçeden ayrılan pay yeterli olmadığından, yöneticinin maddi güdüleme araçlarından faydalanması sözkonusu kısıtlılık anlamında da oldukça yetersizdir.

Kamu örgütlerinde yöneticilik yapanların önündeki engellerden bir diğeri de, performans - ödül sistemlerinin yetersizliğidir. Hakim olan yapıda yükselmeler, kıdem ve olumlu sicil temel alınarak yapılmakta, başarı şartı ise hemen hemen hiç aranmamaktadır. Kamu kesiminde uygulanan sicil sisteminin işlevsizliğine yönelik yaygın eleştiriler olduğu da göz önüne alındığında, işgörenlerin çoğunluğunun fazlaca performans göstermeye ihtiyaç duymadan, gerekli süreleri doldurarak terfi etmeyi, lojman gibi haklardan yararlanmayı düşünebilmektedir. Böyle bir kurum kültürü yapısında yöneticilerin belli ödüllere yönelik olarak işgörenleri güdülemek için uygulayacağı araçlar daha en baştan etkisiz hale gelebilmektedir.

Ancak şunu da eklemek gerekir ki, özellikle manevi güdüleme araçlarının kullanılmamasındaki en büyük engel, yöneticinin zihni yapısı,

yöneticilik anlayışı ve ileride değineceğimiz içinde bulunduğu bürokratik kültürdür.

C. Yöneticinin İşgörenlerin GÜdülenmesine Yönelik Uygulayabileceği Politikalar ve Araçlar

Güdülenme kuramlarına göre insanları iş yaşamında güdülemenin çok çeşitli yolları olduğu söylenebilir. Nitekim yönetim bilimcilerine göre başarılı yöneticiler; iş yaşamında bunları ayrı ayrı veya birlikte uygulayabilen, kendini ve karşısındaki bireyi iyi tanıyan, farklı bireyler üzerinde, farklı durumlarda, farklı güdülenme kuramları uygulamalarından yararlanabilenlerdir(Yüksel, 1997:143). Öte yandan insan davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılmasının güç olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması güdülenme konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmakta, bu durum da işgörenlerin güdülenmesinde güdüleme araçlarının bilinmesini önem bir hale getirmektedir.

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, işgörenleri güdülemek amacıyla kullanılan araçların, kişilerin ihtiyaçlarıyla doğrudan ya da dolaylı olarak irtibatlı olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü organizmanın herhangi bir ihtiyaç olmadan belirli bir amaç yönünde enerji üretilip harekete geçmesi mümkün değildir(Önen,Tüzün, 2005: 26).

Diğer taraftan insan doğası itibarıyla başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi ihtiyacını tatmin edecek çabayı göstereceğinden, yönetici işgörenler için güdüleme araçlarını saptarken bu hususu da göz önünde bulundurmalıdır. Bu yüzden hedefe doğrudan doğruya yönelmiş türden basit teşvik unsurları çoğu zaman, yerine getirilmesi zor ve karışık olan teşvik unsurlarından daha etkili olabilmektedirler(Eren, 2004:507).

Bütün elemanlara aynı şekilde davranmanın, bireylere ayrı ayrı eğilmenin çok çaba gerektireceğini bilen yöneticiler için bir tür sığınak olduğunu belirten McCarthy (1989:49), insanların gruplar halinde ele alınmasının ortalama bir verim elde edilmesine yol açtığını, tek tek bireylere eğilmesinin ise en yüksek verimi sağlayacağını, çünkü böylece yönetici tarafından yapılacak yönlendirmenin kişinin benlik idealine uyması, psikolojik ihtiyaçlarına cevap vermesi, amaçlarına ve uzun vadeli hedeflerine ulaşması ihtimalinin oldukça artacağını altını çizmektedir.

Sonuç olarak yöneticinin güdüleme konusundaki başarısı işgörenle ilgili bilgileri saptamakta gösterdiği başarıya, bu da yönetici ve işgören arasındaki iletişime bağlıdır. Yönetici astıyla arasında kurduğu iletişim kanalları vasıtasıyla güdüleme için gerekli bilgilere ulaşabilecektir.

Örgüt personelinin ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından öğrenilebilmesi konusunda yararlanılabilecek çeşitli teknikler bulunmaktadır. Örneğin personelin görüşlerinin sondaj yolu ile saptanması gibi. Sondaj, personelin nelerden memnun olduğunu ve nelerden memnun olmadığını, örgütte çalışan her personele anket göndererek tespit edilmesi yöntemidir. Yönetici, örgüt sorunlarını böyle bir anket yolu ile kolaylıkla öğrenebilir(Tortop,Aykaç ve diğ., 2006:126).

İşgörenlerin ihtiyaçlarını ve nelere karşı ilgili olduklarının tespitinde izlenebilecek bir diğer yol da çalışanların davranışlarını denkleleriyle, astlarıyla, üstleriyle ve diğer insanlara etkileşim halindeyken gözlemlemektir. Böylece işgörenleri nelerin mutlu, nelerin mutsuz ettiği, en fazla dikkat ettikleri ve önem verdikleri şeylerin neler olduğu bulunabilir.

Öte yandan işgörenlerin davranışlarının gözlemlenerek tespit edilmesi her zaman yeterli olmayabilir, çünkü insanların davranışlara dökülmeyen değer ve tutumları da olabilir. Güdüleme faaliyeti açısından bunların da bilinmesi gerekebilir. Söz konusu değer, tutum ve inançlar, işgörenlerin

kültürel, etnik ve dini geçmişlerinden, ailelerinden, sosyal yaşantılarından, ilgi alanlarından bilgi alınarak öğrenilebilir. Bir yöneticiye, onun etkili bir şekilde nezaret edebileceği sayıda ast bağlandığı örgütlerde, yönetici yukarıdaki yöntemlerden faydalanarak işgörenlerinin güdüleme kalıplarını belirleyebilir.

Yöneticinin işgörenlerin motivasyonuna yönelik uygulayabileceği politikalara ilişkin olarak Rosenbaum (1982:111) motivasyon azlığına bağlı performans düşüklüğü probleminin işgörenin dikkatine sunulması esnasında, özellikle performans ve davranıştan ziyade, kişisel özellikler üzerinde durulduğunda, işgörenin kolaylıkla savunma reaksiyonu gösterebileceğini, bu durumda kendini, reddetme, rasyonalize etme, pasiflik veya saldırganlık davranışı gösterme mekanizmaları ile savunacağını, bu yüzden yöneticilerin, performans sorunu ile karşılaştıklarında, işgören ve geçmiş olaylar üzerinde odaklanmaktan ziyade gelecek ve çözüm üzerinde odaklanmalarını salık vermektedir.

Hanks (1999:92) ise, güdüleme konusunda yöneticilere bazı somut davranış ve tutum önerilerinde bulunmaktadır;

-Resmi olsun veya olmasın, konuşma sırasında dikkatinizi tamamen işgörelere verin. Böylece sizin gözünüzde bir öneme sahip olduklarını anlayacaklardır.

-İşgörelere bir sorumluluk yüklediğinizde; onu kendi bildikleri tarzda yapmalarına izin verin.

-Bir hata yaptığınızda; bunu kabul edin.

-Her bir işgörelin, işinin elverdiği ölçüde, kendisini yaratıcı bir biçimde ortaya koymalarına izin verin.

-Aşağılamaktan kaçının.

-İşgörelere, onlara güvendiğinizi gösterin.

-İşgöreleri birbirleri ile kıyaslamaktan kaçının.

-Adil olun.

-İşgörenler ile onların fiillerini birbirinden ayırın. Bir problem ortaya çıktığında, işgören, sizin onun şahsından değil, yaptığı işten hoşlanmadığınızı bilsin.

-Karar verme gücünü onlarla paylaşın.

-Adam kayırmaktan kaçının.

-Düşünceli ve nazik olun. Açık kurallar koyun ve bunların uygulanmaları konusunda tutarlı olun.

Thornely (1993:204) ise Hanks'a ilaveten, 21. yüzyılın yeni tip çalışanını güdelemek amacıyla yöneticilere şu öğütlerde bulunmaktadır:

-Kendinizi güdülemek konusunda, istekli ve duyarlı olun,

-Güdüleme yönteminize duyarlı olacak insanları işe alın,

-Her olayı durumuna göre değerlendirin,

-Açık ve anlaşılır hedefler belirleyin,

-Güdüleyici bir çevre oluşturun,

-Çalışanlara yönelik adil ve uygun ödüller sağlayın,

-Takdir edin.

Türkiye'de, yöneticiler tarafından en çok tercih edilen yöntemlerden birisi, istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırma, yani olumsuz şartlandırma ve pekiştirme yöntemidir. Cezalandırma, örgütlerde personel üzerinde otorite ve disiplin sağlama aracı olarak kullanılmakta; ancak bu yöntemin bir güdüleme aracı olarak kullanıldığı bir örgütte, yönetici ile astlar arasında, sevgi ve saygı, huzur ve hoşnutluk, başarı ve verimlilik olamamakta, sadece zorla ve korkuyla rutin işler yapılmaktadır. Ayrıca bu tür bir yönetimde dedikodu, tenkit, ihbar, şikâyet, ispiyonculuk, tahkikat ve cezalandırma da çok olmaktadır. Ancak, işlenen suç önemliyse veya tekrarlanmışsa personele ceza verilmesi de yönetimde adaletin ve hukukun gereğidir. Bununla birlikte, örgütsel yaşamda cezalandırma yöntemi genellikle zayıf, bilgisiz ve ehliyetsiz yöneticilerin,

personel üzerinde otorite ve egemenlik kurmak için başvurdukları bir yöntem olarak görülmektedir(Aytürk, 2002: 104).

Örgütü yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların, ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası, büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde, ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir(Sabuncuoğlu,Tüz, 2005:65). Türkiye'nin ekonomik kaynaklarının sınırlı olduğu ve bu bağlamda kamu kesimindeki işgörelere yönelik güdüleme faaliyetlerinde maddi faktörlere fazlaca başvurulmadığı düşünülürse, Türk kamu yöneticilerinin, merkezci olmayan modern yönetim anlayışına sahip olmaları neredeyse bir zorunluluk haline gelmektedir.

Nitekim Onaran (1981:287) da işgörelere yeterli ücretin verilmemesi durumunda bu eksikliğin manevi güdüleme araçlarıyla tamamlanmak zorunda olduğunu, bu esnada kamu yöneticilerinin, işgörelerde anlamlı, değerli, topluma yararlı bir iş yaptıkları duygusunu uyandırmalarının oldukça etkili olduğunu, ancak bu güdüleme politikasından olumlu sonuç alabilmek için de örgütlerde demokratik bir yönetimin var olmasının ve işgörelerin örgütün işlerini benimseyip katılmalarının gerektiğini vurgulamaktadır.

D. Güdülenmeyi Artırma Yöntemleri

Bireysel nitelikleri ve onların bireyde doğurduğu, doğuracağı gereksinimleri saptayan yönetici, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra işgöreleri

motive etmek için kullanacağı yöntemleri seçmek zorundadır(Oral, Kuşluvan, 1997:114). Bu noktada yönetici tanıyabildiği oranda tek tek her işgörene farklı bir güdüleme aracı ile yaklaşırken, grup halinde işgörenlere uygulayabileceği güdüleme yöntemleri de vardır.

İş Basitleştirme, İş Rotasyonu, İş Genişletilmesi, İş Zenginleştirilmesi, Grup Çalışması, İş Saatlerinin Yeniden Düzenlenmesi ve Ödül Programları yöntemleri gruplara yönelik istifade edilebilecek başlıca güdüleme yöntemleridir.

Söz konusu güdüleme yöntemlerinden herhangi birinin seçilmesi sonrasında, başarı ile uygulanabilmesi için yöneticinin şu noktalara dikkat etmesi gerekir(Kaynak, 1990; akt. Oral, Kuşluvan, 1997:115):

- Uzun zaman ve uygun ortam seçilmiş olmalıdır.
- Sürekli aynı güdüleme aracı kullanılmalıdır.
- Güdüleme bireye değil, gruba dönük olmalıdır.
- Bireysel ve örgütsel araçların ve amaçların entegre edilmesi gereklidir.
- Yönetici uygulamaya girmeden önce, uygulamanın getireceği engel ve güçlükleri, sonuçları önceden sezebilmelidir.

1. İş Basitleştirme

İşgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu işgörenin kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur. Ancak, işgörenler basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve olumsuz şekilde tepki göstermektedir. Bu durumda, iş verimliliği başlarda olumlu etkilense de iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve işgören işte mutsuz olmaktadır(Eren, 2004:548).

2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, basit olarak, çalışanın aynı organizasyon içinde bir işten diğerine, geçici olarak, geçiş yapması şeklinde tanımlanabilir(Oral,Kuşluvan, 1997:114). Bu yöntemin amacı, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerinin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliklerini artırıp, işten doyumlarını ve edimlerini artırmaktır (Başaran,1992:169).

İş rotasyonu ile farklı yetenek ve deneyimlere sahip kişiler biraraya gelmekte ve bu şekilde çalışanların niteliğinin artarak daha değerli konuma gelmeleri, edinilen bilgi ve tecrübeler ile çalışanların kişisel güvenlerinin artması gibi yararlı sonuçlar elde edilmesiyle, kişileri işe motive edici faktörler ortaya çıkmaktadır(Oral,Kuşluvan, 1997:114).

Görevinin sık sık değişmesini istemeyen; uzmanlığı yoluyla örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltmeyi isteyen işgörenler için sözkonusu yöntem yöntem yararlı olmamaktadır. Ayrıca, bir göreve geçişte, başlangıçta, işgörenlerin performans düzeyi düşmektedir. Görevlerin bazıları sevilmekte, bazıları ise sevilmemektedir(Başaran,1992:170).

3. İş Genişletilmesi

İş genişletilmesi de işgörenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik yöntemlerden biridir(Oral,Kuşluvan, 1997:110). İş genişletme; birden fazla görevin biraraya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve işgörenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş görme arzusunu artırır. İşin genişletilmesi işgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığından işten sıkılma azalır, motivasyon artar(Sabuncuoğlu,Tüz:90).

Kısacası, iş genişletilmesinin temel ereği, işin içeriğinde kimi değişiklikler yapılarak, işin doğrudan kendisine güdüleyici bir nitelik kazandırılmasını ve böylelikle işgörenlerde daha önemli yeteneklerini kullandıkları yönünde bir duygu yaratılarak, onların örgütsel sistem karşısında daha az edilgen ve örgüt için bir değer oldukları yolunda inandırılmalarını içermektedir(Güven, 1981:30).

4. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirilmesi, işin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. İş genişletilmesinde yerine getirilmesi gereken daha çeşitli görev var iken, bu yöntemde daha çok sorumluluk ve özerkliğin verilmesi söz konusudur(Oral,Kuşluvan, 1997:110).

İş zenginleştirme; işgörenin sadece işin icrasını yapmasına değil onun planlamasına, nasıl yapılacağına ilişkin kararlara katılmasına imkan verilmesidir. Böylece, işgören işle ilgili kararlar verme ve planlar yapma sorumluluğu alacak, işi daha çok tanıyacak, kendisini geliştirme fırsatı elde edecek, daha çok öğrenme olanağı elde edip başarısını yükselterek iş görme şevki artacaktır(Eren, 2004:548).

Sözkonusu yöntemin kullanılması sonucunda işgören; tekdüze iş yapmanın bıktırıcılığından kurtulacak, daha yüksek nitelikte işi yapmaya doğru yönelmiş olduğundan yükselme olanağı bulacak, işgörenin üzerinden, yavaş yavaş denetimin kaldırılmasıyla, bunun yerine işgörenin kendi kendini denetimi yerleştirileceğinden işgören özdenetim ve özdeğerlendirme olgunluğuna ulaşacak ve giderek daha zorlaşan işlerin işgörenden istenmesi, işgöreni kendi alanında uzmanlaşmaya yöneltecektir(Başaran,1992:167).

İş zenginleştirmenin örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki göçerme (devri) faaliyeti olarak da düşünülebileceğini belirten Eren (2004

:583), bu yöntemin personeli güdüleme amacına ulaşabilmesi için işgörenin; yeni görevinin kendisini etrafına tanıttırma olanağını sağlaması, özellikle başarılarıyla ilgili geribildirim alması, işine ilişkin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olması, işinde ilerleme arzusuna sahip olması, örgütçe uygulanan özendirme araçları ile kişisel arzularının uyum içinde olması ve üst yönetiminin devamlı destek sağlaması gibi hususların bulunması gerekmektedir.

5. Grup Çalışması

İşgörenlerin kişisel çalışmadan çok grup çalışmasına ilgi duydukları ve özendikleri gerçeğinden yola çıkan Sabuncuoğlu,Tüz (2005:91), işgöreni makinesiyle baş başa bırakarak, onu makinenin tutsağı yapmak yerine grup çalışmasına yöneltmenin özellikle moral açısından faydalı olacağını söylemektedir.

Grup çalışması ile çalışanlar biraraya gelerek birbirlerini daha yakından tanıma, kendi liderlerini seçebilme, işlerin dağılımı ile ilgili kararları alabilme, performanslarını değerlendirebilme ve sorunlarını kendi başlarına çözebilme olanağına kavuşabilmektedirler(Oral,Kuşluyan, 1997:110).

İşyerinde devamsızlığın önlenmesi, iş tatmini ve motivasyonunun sağlanması, işlerin planlanması ve iş kontrolünün grup düzeyinde yapılması ile örgüte büyük kolaylık getirilmesi gibi olumlu sonuçları ile örgütler için güdüleyici bir yöntem olarak önerilen grup çalışması ile ilgili en önemli çalışmalar "kalite kontrol çemberleri" adı verilen Japon yönetim biçiminden alınan grup modelleridir. Kalite kontrol çemberlerinin amacı, 6 ila 12 kişiden oluşan grupların işyerinde karşılaştıkları sorunları tartışma, çeşitli problem çözme, bilgi toplama teknikleri kullanarak bu sorunları çözmektir. Bu grupların işyerinde verimliliği artırdığı, iş kalitesini geliştirdiği, işgörenlerin bilgi

ve becerilerini, morallerini ve işe olan motivasyonunu artırdığı görülmüştür(Doğan, 1995 ; akt. Oral,Kuşluvan, 1997:111).

IV. TÜRK KAMU YÖNETİMİNE EGEMEN OLAN BÜROKRATİK KÜLTÜR BAĞLAMINDA YÖNETİCİ - GÜDÜLENME İLİŞKİSİ

Güdülenme ve yönetici kavramlarına ilişkin genel çerçevenin ortaya konulmasıyla birlikte kamu kesiminde yönetici ve güdülenme arasındaki ilişki aşağı yukarı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Çalışmanın son bölümünde yer alan uygulamayla birlikte çalışma evrenin bir kesitindeki yönetici-güdülenme ilişkisi somut verilerle de incelenecektir. Ancak bu noktada, ampirik çalışmadan ortaya çıkan yönetici tutum ve davranışlarını daha iyi anlamlandırmak ve çalışmanın sonuç bölümünde belirtilecek önerilerin daha isabetli olması açısından, Türk kamu yönetimine egemen olan bürokratik kültürün de ana hatlarıyla ortaya konulmasında fayda görülmüştür.

A. Bürokratik Kültürün Tanımı ve Önemi

Günümüze kadar birçok güdülenme kuramının ortaya atıldığını ifade eden Hosftede (1980:53), bu kuramlara kültür kavramı penceresinden bakıldığında, neden Freudian düşünüşün, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yönetim kuramında, McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom'un kuramları kadar popüler olmadığını sormakta ve hemen ardından çalışmaları sonucu ortaya çıkan kültür haritasında, Avusturya'nın ABD'ye göre çeşitli kültür kriterleri (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik gibi) açısından farklılaştığını belirterek sorunun yanıtının burada saklı olduğunu söylemektedir.

Motivasyonu yükselten ve iş tatmininin doğmasını sağlayan faktörlerin kültürle göre değiştiğini vurgulayan Önen,Tüzün (2005:107), bir kültür için

geçerli olan sistemin başka bir kültür için geçersiz, hatta itici olmasının mümkün olduğunu belirtmektedir. Yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere Avusturya kültüründe yetişmiş Freudian'ın düşünceleri, ABD kültüründe geçerlilik kazanamamıştır.

Davranışlarımız doğduğumuz günden itibaren içinde bulunduğumuz kültür tarafından biçimlendirilir. Bu nedenle bütün insanlar aynı güdülere sahip olup aynı hedefe ulaşmak için, aynı davranışları yapmazlar. İnsan doğduğu günden itibaren içinde bulunduğu kültürlerin (aile kültürü, sokak kültürü, eğitimle edinilen kültür, sosyal çevrenin getirdiği kültür, okuyarak öğrenilenler) etkisi altında çevresel ve içsel uyaranlara karşı o kültüre uygun davranış şekillerini öğrenir. Böylece insan davranışlarının verdiği mesaj, çevre tarafından da doğru anlaşılır(Önen,Tüzün, 2005: 27).

Eren (2004:505)'e göre bir iş çevresinde, işgörenlerin kendileri için önemli gördükleri ihtiyaçlarının bir kısmı, toplumsal çevrenin ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değişikliğe uğrayacaktır. Diğer taraftan araştırmalar göstermiştir ki, hangi ülke ya da grup olursa olsun, en yüksek değere sahip olan ihtiyaçlar, en kıt tatmin olunan ihtiyaçlar olup, sonuç olarak ihtiyaçları sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır. Bunlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve hatta gruptan gruba da değişiklikler gösterebilirler.

İşte bu ifadeler bizi bürokratik kültür kavramına ve güdülenme konusundaki önemine götürmektedir. Ancak bürokratik kültür kavramını açıklamadan önce, bürokrat kavramına değinmekte fayda bulunmaktadır.

Bürokrat terimi, özünde, kamu kurumlarında çalışan atanmış kamu görevlilerinin tümü için kullanılmaktadır. Ancak bilindiği gibi bu terim, pratikte genellikle yönetim kademesindeki, özellikle de orta ve üst yönetim kademesindeki atanmış kamu görevlileri için kullanılmaktadır(Özen, 1996:9).

Bir ülkenin kamu yönetiminde görev alan bürokratlar, içerik olarak birbirlerine benzer kamusal, siyasal ve yönetsel koşullar içinde faaliyet göstermektedirler. Her bürokrat, ilgili kamu politikalarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi sürecinde politikacılarla, toplumun geneliyle ve toplumsal gruplarla, kendi örgütündeki ve diğer örgütlerdeki kamu görevlileriyle etkileşim içinde benzer görevleri yerine getirmektedir. İşte bu çevresel ve göreve ilişkin benzerlikler, bürokratların sözkonusu alanlarda karşılaştıkları kişilere, nesnelere, durumlara ortak anlamlar atfetmelerine yol açmaktadır. Bürokratların görev çevrelerine ilişkin nesnelere, durumlara ve kişilere atfederek oluşturdukları ortak anlam örüntülerini bürokratik kültür olarak adlandırmaktayız(Özen, 1996:9).

Öte yandan, kurumun kültürel yapısının toplumdan alınan genel özellikleri, kurumun amaçlarına, işlevlerine, ortamına yansiyarak, kurumun kültürel yapısının çerçevesini oluşturduğunu vurgulayan Şimşek,Fidan (2005:12), sözkonusu çerçevenin içinin, kurumun ortamına uygun olarak, iş görenlerce özel kültürel özelliklerle donatıldığını ve böylece kurumun kültürel yapısı, toplumun kültürel yapısına genel çizgileriyle uymakla birlikte, kurumun kendine özgü özelliklerini de içerdğini belirtmektedir.

B. Bürokratik Kültürün Güdülenmeye Etkisi

Batılı örgüt kuramcılarının geliştirdikleri güdülenme modelleri, Batı toplumlarının organik gelişim süreci içinde onların kimi özgül niteliklerini yansıtan sosyo-kültürel normların ve ekonomik değerlerin biçimlendirdiği modeller olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin geleneksel örgüt kuramı ve bu kuram çerçevesinde oluşturulan güdülenme modellerinin dayalı olduğu denenceler (kuramlar), Batı toplumlarında 18. yüzyıl sonunda ve tüm 19. yüzyıl boyunca oluşan kapsamlı dönüşümlerden büyük ölçüde etkilenmiştir(Güven, 1981:3).

Güven (1981:4) yukarıdaki saptamayı yaptıktan sonra Batılı güdülenme modellerinin esas sorununun, gerçekleştirilecek örgütsel uygulamalar ile işgörenlerin örgütsel sisteme yabancılaşmalarını ve yaratıcılıklarını yitirmelerini önlemek olduğunun altını çizmektedir.

Yukarıdaki ifadeler ile bürokratik kültür kavramına ilişkin açıklamalar göz önüne alındığında, bir toplumun sahip olduğu bürokratik kültür özellikleri tespit edilmeden, o toplumdaki çalışanlara yönelik uygulanacak güdülenme modellerinin arzulanan başarıyı getiremeyeceği anlaşılabılır. Literatürde yer alan güdülenme modellerinin hemen hemen hepsinin Batı'daki bürokratik kültürle ait motiflere yönelik geliştirildiği dikkate alındığında, işgörenleri güdülemek amacıyla çalışmalar yürüten yöneticilerin, kurumlarının bürokratik kültür kriterlerini bilmeleri ve anlamaları büyük önem arz etmektedir.

Nitekim, Hosftede (1980)'nin araştırmaları sonucu oluşturduğu kültür haritasında, halihazırda birçok güdülenme kuramının çıkış noktası konumundaki ABD ile Türkiye karşılaştırıldığında, Türkiye'nin ABD'ye göre, 'Güç Mesafesi' ve 'Belirsizlikten Kaçınma' kriterleri açısından oldukça yüksek, 'Bireycilik/Kolektivist' kriteri açısından 'Kolektivist' ve 'Eril-Dışıl Değerler' açısından 'Dışıl' değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, bir Türk kamu yöneticisi, ABD kültürü kaynaklı bir güdülenme kuramının ilkelerini alarak olduğu gibi kendi örgütünde uygulamaya çalışırsa, arzuladığı başarıya ulaşması çok zor görünmektedir. Söz konusu güdülenme kuramlarından esinlenebilir, ancak mutlaka örgütüne hakim kültür boyutları ile kuramın bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Bu konuda, Kanungo,Mendonca (1994:18), işgören performansını artırmaya yönelik özel motivasyon tekniklerinin gelişiminin, bir kültürden diğerine değişiklik göstermek zorunda olduğunu, kültürel farklılıkların; iş yapma esnasında göze çarpan özel ihtiyaçların neler olduğunu, belirli iş kollarında hangi davranışların kültürel olarak onaylanıp onaylanmadığını belirleyerek, işgören güdülenmesini etkilediğini vurgulayarak, personel

davranışını etkilemek isteyen bir yöneticinin, çalışanlarının algılamalarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini etkileyen çeşitli kültürel boyutlarını anlama yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde işgören performansını artırmak için uygun güdülenme modellerinin geliştirilmesinin, belirli iş davranışlarının geliştirilmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran çevresel etmenlerin tanımlanması ve akabinde işgörene yönelik bu tip çevresel etmenlere yanıt verebilecek güdüleme tekniklerinin oluşturulmasına bağlı olduğunu akıldan çıkarmamak gerektiğinin altını çizen Kanungo,Mendonca (1994:21), bu yüzden, gelişmekte olan ülkelerde, iş güdülenmesine yönelik yerel yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır.

C. Türk Bürokratik Kültürü ve Güdülenmeye Etkisi

Bürokratik kültürün ne anlama geldiğinden, öneminden ve güdülenmeye olan etkisinden kısaca bahsettikten sonra, bu kısımda Türk bürokratik kültürüne hakim olan özellikler ortaya konmaya çalışılacaktır.

Merkeziyetçiliğin Türklerin Orta Asya'dan günümüze kadar yüzyıllar boyu benimsedikleri ortak bir iş görme biçimi olduğunu, nitekim Türk yönetim kültürü üzerine yapılan çalışmalarda, Göktürk devletinden bu yana yönetime hakim olan merkeziyetçi ve hiyerarşik yapının, Selçuklu ve Osmanlı döneminde daha da güçlendiğini belirten Aldemir,Arbak,Özmen (2003:21), konuya ilişkin olarak Osmanlılarda dönemin iktisat hayatını ve anlayışını karakteristik çizgilerle yansıtan en önemli toplulukları olan loncaların yapısını ve işleyişini örnek vermektedir.

Loncaların temel amaçlarından biri üyelerini ortak bir iş ahlakı ve disiplini altında topluca bir arada tutarak sürekliliklerini korumak olduğundan üst kademelere yükselmek için bu kurallara aynen uymak gerekmektedir.

Böylece otorite ve hiyerarşi loncaların vazgeçilmez unsurları haline gelmekte ve ustaya bağımlılık ve itaatkarlık ön plana çıkmaktadır. Her kademe belli değerler ve kurallarla üst kademeye bağlanmış ve her birinin uyması gereken görev ve kurallar açıkça belirlenmiştir(Aldemir,Arbak,Özmen, 2003 :21).

Günümüz iş görme anlayışını anlamak üzere yapılan araştırmalara bakıldığında, bu yöndeki iş görme anlayışının aynı yoğunlukta olmasa da varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Yapılan araştırmalar, günümüz Türk yönetim kültürünün genel özelliklerini merkezi yapılara eğilimli, yüksek örgütsel hiyerarşik piramit, üstlere yüksek bağımlılık, statü sembollerine verilen yüksek önem gibi niteliklerle tanımlamaktadır. Mevcut Türk yönetim anlayışında da bu etmenler özellikle kamu kesiminde kendini yoğun bir şekilde göstermektedir(Aldemir,Arbak,Özmen, 2003:21-22).

Mihçioğlu (1968:204; akt.Canman,1978:12) Türk yüksek yöneticilerinin belli başlı kişisel niteliklerini şöyle özetlemektedir:

a. *Türk yüksek yöneticisi yeterince eyleme dönük bir kişi değildir.* Bu nitelik, bir yandan onun otoriter ve ataerkil olan aile yapısından, öte yandan yaratıcı düşünceden çok, edinilmiş bilgilerin tekrarına prim veren öğretim sisteminden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden yönetici, nispi bir pasif tutum ve davranış içine girmekte, gelişmekte olan bir ülkenin gereksinmelerine oldukça ters düşen bürokratik bir hava yaratmaktadır.

b. *Tipik Türk yüksek yöneticisi, otoriter bir kişiliğe sahiptir.* Sivil yönetim bile hala askeri geleneklerin izlerini taşımakta, otoriter kişilik ise demokratik bir örgüt ikliminin kolayca oluşmasına, üst-ast arasında kolayca iletişim sağlanmasına izin vermemektedir.

c. *Türk yöneticisi, aşırı derecede merkeziyetçi bir eğilime sahiptir.* Daha alt düzeylerde çözüme kavuşabilecek bir sorun hakkında dahi hiyerarşinin üst düzeyinde karar verme yetkisi toplanmıştır. Bu, ast üzerinde

etkili denetim yapmak ve olası kötüye kullanmalardan kaçınmak isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, yasalarda ve idari düzenleyici metinlerde de merkeziliğe ağırlık verilmesi sonucunu doğurmaktadır. Ast ise, yetki alanına giren herhangi bir işlemde bile üstünün onayını aramaktadır. Bunun sonucunda, yüksek yönetici, zamanının çok önemli bir kısmını, politika saptamaya ve diğer yöneticilik işlevlerine ayıracağı yerde, ayrıntılı işlere vermek zorunda kalmaktadır.

d. *Yönetici, mevzuatın özünden çok sözüne (lafzına) bağlılık göstermektedir.* Yasaları uygularken lafzı yoruma ağırlık vermektedir. Mevzuatı, sosyal açıdan anlamlı sonuçlara ulaşmak için bir araç olarak görmekten çok onu başlı başına bir amaç olarak görmektedir. Söze ağırlık veren yorum ve uygulama, çoğu zaman yöneticinin yetersizliğini ve inisiyatiften yoksunluğunu gizleyen bir örtü olmaktadır.

Görüldüğü üzere Mıhçıoğlu'na göre Türk yöneticisinin sahip olduğu temel bürokratik kültür öğeleri statükoculuk, otoriterlik, merkeziyetçilik ve şekilciliktir.

Kamu kuruluşlarımızda yaygın olduğu öne sürülen yukarıdaki nitelikler, Weber'in yasal-ussal bürokrasi modelinin temel niteliklerinden ziyade *ideel patrimonial bürokrasi* tipiyle benzeşmektedir. *Patrimonial bürokrasi*, astların patron-yanaşmacı ilişkisi içinde tüm üstlere karşı sorumlu olduğu, yönetsel işlevlerin üstlerin istekleriyle şekillendiği, yetkinin astlara devredilmediği ve işe alma, başarı değerlendirme ve atama gibi süreçlerin üstlere sadakat, kişilik, akrabalık ve üstlerin keyiflerine dayalı olarak gerçekleştirildiği, yasal-ussal bürokrasi tipine karşıt özellikler taşımaktadır(Heper, akt. Özen, 1996:55).

Diğer taraftan, kamu yöneticisinin bürokratik kültürüne egemen öğelerin neler olduğu kadar, nasıl oluştukları da önemlidir. Bu açıdan Türk

kamu yöneticisinin yetiştiği toplumun bürokratik kültürü ile bu kültürü oluşturan/besleyen aktörlere değinmek gerekmektedir.

Türk kamu yönetiminde, yöneticiyi etkileyen ve şekillendiren en önemli öğeler ve etkenler; mevzuat, aile yapısı ve yaşamı, sosyal-kültürel ortamı, okul (eğitim-öğretim) türü ve düzeyi, askerlik, ekonomik durum, siyasal ilgi ve çevre olmaktadır. Ancak, Türkiye'de (merkezde ve taşrada) yöneticileri olumsuz olarak en çok etkileyen ve engelleyen unsurlar mevzuat ile siyasal yapıdır. Mevzuat, çoğu kez yaratıcılığı, girişimciliği, yenilikçiliği, dinamikliği ve hatta iş yapmayı dahi engelleyen bir etken olmaktadır. Bu da, teknolojik, ekonomik ve yönetsel gelişmeyi önlemektedir. Ayrıca, siyasal baskılar da yöneticileri oldukça olumsuz etkilemekte ve yönlendirmektedir. Böylece yöneticiler kamusal alanda günden güne siyasallaşmaktadır(Aytürk, 1999:12). Bu durum üst düzey yöneticilerinin göreve karşı duyarlı olmaları gerekirken, atamaya yetkili makamlara karşı duyarlı olma eğilimine itmektedir(Aykaç, 1997: 172).

Özellikle son yıllarda siyasal nitelikli atama ve yer değiştirme olaylarının sıklaşması kamu yöneticisini tedirgin etmektedir. Yüksek yönetici geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar, uzun süre kalamamaktadır. Bu durum onun örgüt içi ilişkilerini etkilemekte, örgütsel ve kişisel amaç bütünleştirmesini tam anlamıyla gerçekleştirememektedir. Yönetici çoğu kez örgütün başında uzun süre kalmadığı, kalamayacağını da bildiği için örgütte üretimin arttırılması için gerekli girişimlere zaman bulamamaktadır. Bu yüzden yüksek yöneticilerin üretime ve insana dönük yanları zayıf kalmaktadır(Ergun,1981:110).

Geniş ve babaerkil aile özellikleri gösteren toplumumuzda çocuklar genelde babalarını ciddi, yasaklayıcı, uzak, otoriter ve baskıcı olarak tanımlasalar da onlara karşı sevgi ve saygıları, aile bağlarının sıkılığını sağlamaktadır. Toplumsal yaşam aile sınırlarıyla kısıtlı olduğundan endüstrileşmiş toplumlarda çok gerekli olan kişilerarası etkileşim deneyimi

olmamıştır. Türk toplumunda sık sık görülen ortaklık ve işbirliğine girmede ya da diğer insanlara güvenmede gösterilen duraksamalar bu eksikliklerle açıklanabilir(Duran, 2002:50). Aile ilişkilerinden kaynaklanan bu durumun, yöneticilere, astlarıyla iletişim eksikliği, yetkilerini devretmeme, ekip çalışmasının faydalarından yararlanmama ve aşırı denetim davranışları şeklinde yansımakta olduğu görülmektedir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki son yirmi yıldır özellikle şehirlerde yaşayan ve büyüyen bireylerin, aile dışında birçok çevresel aktörle ilişki içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu yüzden kişiler arası etkileşim deneyimi Türk kamu yönetiminde gün geçtikçe artıyor olması gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıda ifade edilenler Kağıtçıbaşı'nın (1970, akt. Duran, 2002:50) otoriteye saygı ve itaati Türk toplumunda değer verilen bir sosyal norm olarak niteleyen ifadesi ile uyumludur. Kağıtçıbaşı'na göre Türk çocuklarından kendi ayakları üzerinde durmaları ya da bağımsız olmaları beklenmemektedir. Çocuklardan beklenen büyüklerine karşı saygılı ve itaatkar olmalarıdır. Öte yandan bebeklik ve çocukluk dönemlerinde gereğinden fazla koruma çabaları içinde çocuğun bağımsız düşünüp davranabilme olanaklarının kısıtlanması yetişkinlik çağlarında edilgenliğe ve bağımlılığa yol açmakta ve bu durum da mutlak saygı ve itaat sürecini beslemektedir.

Aileden sonra kişilik oluşumunda en etkin kurum okul olmaktadır. Ancak ailede görülen otoriter durumun okul döneminde de aynı şekilde sürdüğünü söyleyebiliriz. Öğrenci ezberciliğe itilmekte; öğrenciye irdeleme ve bağımsız düşünebilme yeteneklerini geliştirme olanağı verilmemektedir. Öğrenciye kitap ya da öğretmenin otoritesini benimsemeleri zorunluluğu aşılanmakta, bunların eleştirilemeyeceği, bunlara karşı çıkılamayacağı yönünde baskılar uygulanmaktadır(Duran, 2002:50).

Bürokratik kültür kapsamında konuya yetki devri özelinde yaklaşan Aytürk (2002:112), Türk kamu yönetiminde yetki devrini engelleyen bürokratik kültür kaynaklarından birini "çevre" faktörü olarak görmektedir. Türk

toplumunda herkesin işlerini görürken yöneticiyle muhatap olma talebinde bulunduğundan, yöneticiler çevrenin yoğun ilgisi ve etkisi nedeniyle birçok işi, basit ve rutin de olsa, bizzat üstlenmekte, yürütmekte ve bu anlamda astlarına yetki devri yapmamaktadırlar. Ayrıca, Türk toplumundaki otorite anlayışı da yetki devrini önlemektedir. Zira, üst düzeyde olan bir kişinin yetkili olması gerektiğine inanılmakta: astlara yetki devreden bir yönetici de, vatandaşlar tarafından, iş yapmayan yetkisiz biri olarak algılanmaktadır.

Türk yöneticileri (özel kesimde) genellikle güçlü bir X-Kuramı³ etkisi altındadır. Cezaların ödüllerden daha etkili olabileceği konusu dışında diğer X - Kuramı varsayımlarını büyük ölçüde benimsemekte, Y - Kuramı⁴ varsayımlarınıysa kabul etmemektedir. Ancak, 1966'dan 1978'e X-Kuramının benimsenme düzeyinde az da olsa istatistik önem bakımından bir düşüş olmuştur. Ne var ki bu düşüş çok yavaş olmuş, eğilim olarak ümit verici olmakla birlikte Y-Kuramının benimsenmesinin ancak çok uzak gelecekte söz konusu olabileceğini göstermiştir. Yöneticilerin Y-Kuramının yönetsel ve örgütsel etkililik için gerekliliği konusunda bilinçlendirilmesiyle bu düşüşün ivme kazanmasının sağlanacağı belirtilmektedir(Öktem,1991:51). Diğer taraftan çalışmaya ilişkin yapılan uygulama sonuçlarından 1978-2007 tarihleri arasında, kamu yöneticilerinin Y- Kuramını en azından tutum düzeyinde benimseme eğilimlerinin daha da arttığı görülmektedir.

³ X-Kuramını ortaya atan Mc Gregor'a göre kuramın varsayımları şunlardır: a) Ortalama insan işi sevmeyi ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. b) İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır. c) Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. d) İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişikliklerden hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir. e) Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcılığı yeteneği bulunur. f) İnsanlar parlak zekalı değildir, maddi ödüllerle kolayca kandırılabilirler.

⁴ McGregor, "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y-Kuramının varsayımlarını ise şu şekilde belirlemiştir: a) İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. b) İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır. c) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. d) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.

Türk kamu yöneticilerinin X-Kuramı etkisinde olduğunu teyit eden bir diğer görüş de Fındıkçı (1999:387)'nin, "kurumun ödül-ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke: çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir." tespitlerinde yer almaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir. Ancak ne yazık ki yerleşmiş geleneksel yaklaşım, insanların olumsuz yanlarından hareket etmektedir ki bu yaklaşımın motivasyonu son derece olumsuz bir biçimde etkilediği bilinmektedir. Örneğin kurumda tanımlanmış olan görevlerini arzulanan düzeyde yerine getiren bireyleri motive etmek için herhangi bir çalışma yapılmazken görevini gereği gibi yapmadığında hemen bir yaptırım uygulanmaktadır.

Çakır (2001:202) ise, Türk toplumunda ve Türk çalışma hayatında çoğu bireyin kolay görevleri tercih ettiğinin, başarıyı başkalarının gözüne girmek için istediğinin, kısa vadeli planlarla ilgilenecek vizyon ve misyon sahibi olmaya eğilimli olmadığına, para, güç, otoriteyi tercih ettiğinin gözlemlendiğini, bu anlamda Batı toplumlarındaki bireyciliğin ve bireysel rekabete dayalı başarı güdüsünün Türk çalışanında olmadığını vurgulamaktadır. Sonuçta bu bireyler bir yönetici olarak, çağdaş yönetici profilini oluşturan; zor görevleri seçme, başarıyı kendilerini tatmin etmek için isteme, orta ve uzun vadeli gelecekle daha çok ilgilenme, kişisel sorumluluk üstlenme, başarı ve mükemmelliği para, güç ve otoriteye tercih etme özelliklerden yoksun bulunmaktadır.

Türk toplumunda çalışma, boş durmama önemli ve değerli eylemler olarak kabul edilmekle birlikte, verimli çalışma, yüksek performans gösterme ve başarının aynı düzeyde ön plana çıkarılmadığını belirten Çakır (2001:203), sonuç olarak durmadan faaliyet halinde olmanın, o işin kısa sürede verimli bir şekilde sonuçlandırılmasından daha önemli bir hale geldiğini, bu nedenle Türk çalışma hayatında verimlilik, performans ve zamanı iyi kullanma gibi konulardaki bakış açısının değişmesi gerektiği

değerlendirmektedir. Nitekim bu özellik, kamu yöneticisinin iş görme alışkanlıklarına, süreçlere ve prosedürlere önem verme, ancak işin sonuçlarına aynı değeri vermeme olarak yansımaktadır.

Ergun,Polatoğlu (1992:177) Amerikalı yazar N.M.Bradburn'un Türk iktisadi girişimlerdeki üst düzey yöneticilerine ilişkin olarak yaptığı bir araştırmaya atıfta bulunarak, Türk gençlerinde babanın sahip olduğu otoriteye ve baba ailesi ile olan ilişkilere karşı giderek azalan bir ilgi ortaya çıkmaya başladığını, bunun geleneksel aile modelinin giderek yerini modern aile anlayışına bırakması demek olduğunu ve sözkonusu değişimin, genel olarak değerlerin ve güdülerin değişmesiyle açıklanabileceğini belirtmektedir. Son yıllarda Türk eğitim sisteminde meydana gelen değişiklikler, askerlik sırasında görülen eğitim ve sınırlı bir biçimde uygulanıyor olsa da özel yöneticilik eğitimi programları ve hızlı kentleşme bahsekonu değerlerin ve güdülerin değişmesinde önemli roller oynamaktadır.

Türk yönetimi üzerinde görüşlerini belirten bir başka Amerikalı yazar Lynton Caldwell'e göre, Türk yönetiminin yönetsel sorunlarının çoğu, demokratik bir sanayi toplumu yaratma girişimlerinden doğmaktadır. Bu girişimlerin yanında Batı'da sanayileşmeyi gerçekleştiren tutumlar, değerler ve yöntemler ise Türkiye'de yoktur. Türkiye'de yönetsel örgütlenmenin başlıca özellikleri merkezilikte toplanmaktadır. Ayrıntılar bile üst yönetimce karara bağlanmaktadır. Birçok yönetici kendi varlıklarını yasallaştırmak istercesine, çok sayıda kağıda imza atmayı, yetki devretmemeyi, ayrıntılarda bile karar vermeyi önemli saymaktadırlar. Geleneksel yönetim rutinleriyle, etkili bir yönetimin gereksinimleri arasında uyumsuzluk görülür. Çok sayıda yardımcı personel çalıştırılması gelenekçiliğin kanıtlarıdır(Ergun,Polatoğlu, 1992:178).

Türk yöneticilerinin önderlik davranışlarına ilişkin çalışmaların yok denecek kadar az olduğundan yakınan Ergun,Polatoğlu (1992:176), sözkonusu çalışmaların da çoğunlukla deneysel verilere dayanmaktan çok

yazarların kişisel gözlemlerini yansıttığını belirtmektedir. Örneğin Türkiye'de bir süre çeşitli kamu kuruluşlarında danışman ve uzman olarak çalışmış olan Amerikalı uzman Richard Podol (1963), Türk kamu yöneticileri hakkındaki gözlemlerini şöyle yansıtmaktadır: Türk yöneticisinin kişisel özellikleri inisiyatif olmaması, son derece merkezci olması, resmi gizliliğin anlamını bilmemesi, bilgi alış verişinin zayıf olması, statükocu olması olarak belirginleşmektedir. Yazar, bu olumsuz nitelikler yanında kendince iyi olarak değerlendirdiği başka iki özelliği Türk yöneticisinde görmektedir. Türk yöneticisi Batılı olduğuna inanır, öğrenme ve gelişme isteği vardır. Görüldüğü gibi yazar, son iki özellik dışında Türk yöneticisinde iyi önder olmayı önleyecek olumsuz yönler bulunduğunu vurgulamaktadır(Ergun, 1981:27).

Ergun (1981,108), Türk kamu yönetiminde görev yapan üst düzeydeki yöneticilerin önderlik davranışlarını belirlemek üzere 5 bakanlığa bağlı çeşitli kuruluşların Ankara'daki merkez örgütleri kapsamında yaptığı araştırma sonucunda, üst düzey yöneticilerin hükmetme, yapıyı harekete geçirme, üyelik, temsil, bütünleştirme, örgüt, iletişim, tanıma ve üretim davranış boyutlarına ilişkin olarak aşağıdaki tespitleri yapmıştır;

Hükmetme: Üstler, astlarına danışmadan iş görürler, astlarının işlerine çok karışmamakla birlikte astlarından ne beklediklerini de belirtmezler.

Yapıyı Harekete Geçirme: Üst düzey yöneticileri yeniliklere karşı isteksizdirler.

Üyelik: Üst düzey yöneticileri üyeliğin korunmasına, başka bir deyişle örgüt üyeleriyle yakın ilişkilerin sürdürülmesine oldukça duyarlıdır.

Temsil: Üst yöneticiler örgüt dışındaki kişi ve gruplar katında örgütlerini savunmakta, örgütleri için onlarla ilişki kurmaktadırlar.

Bütünleştirme: Üst yöneticiler, örgüt üyelerinin amaçları ve gereksinimleri ile örgütün amaçları arasında uyum kurmada yeterince başarılı olamamaktadırlar.

Örgüt: Yüksek yöneticiler, plânsız, varolan uygulamalarda değişiklik istemeyen, işleri olurluna bırakmış, standart iş ve denetim yöntemleri geliştirmekte çok başarılı olamayan kişilerdir.

İletişim: Üst düzey yöneticileri astlarının duygu, düşünce ve davranışlarına karşı tepki göstermeyen, ancak bilgi alışverişine karşı oldukça açık kişilerdir.

Tanım: Üst yöneticiler başarılı olan astlarını örgütün öteki üyelerine tanıtmaktadırlar. İyi yapılamayan işlerde ise işi yapanı değil, hareketi eleştirmektedirler.

Üretim: Üst yöneticilerin üretime karşı ilgileri yüksek, gerçek katkıları ise düşüktür. Astlarını üretime katkıda bulunmaya, çok çalışmaya çağırırlar, ancak onlara bilgi vermekten de kaçınırlar.

Türk kamu yöneticisinin bürokratik değerlerine yönelik olarak tespit edilebilen bilgiler ışığında, Türk kamu yöneticisinin, genel olarak;

- Örgüt yönetiminde merkeziyetçi,
- Yetki devrinden kaçınan,
- İnisiyatif kullanmaktan çekinen,
- Pasif, eyleme dönük olmayan,
- Astların üretime ve kararlara katılmasına çok olumlu yaklaşmayan,
- Astlarıyla iletişim kurmada yetersiz kalan,
- Astlarını güdülemede yetersiz ve genellikle ceza gibi olumsuz güdüleme araçlarından faydalanan,
- Astlarının duygu, düşünce ve davranışlarına karşı tepki göstermeyen,
- Başarılı çalışmalarda bulunan astlarını onore eden,
- Mevzuata ve formaliteye bağlı,
- Kendisini ve yeteneklerini beğenen, dolayısıyla kendisini fazla geliştirmeyen,
- Astlarını beğenmeyen ve hareketlerini eleştiren,
- İşgörenlerin amaçları ve gereksinimleri ile örgütün amaçları ve gereksinimleri arasında bir uyum kurmakta başarılı olamayan,

-İnsana dönük yanı üretme dönük yanından daha güçlü olan,

yönetici profili çizdiği anlaşılmaktadır.

Görüldüğü üzere yukarıda sayılmaya çalışılan faktörler bürokratik kültürümüzü oluşturan etmenler olup dünden bugüne hemen değışmesi mümkün olmayan sorunlardır. Mevcut yapısal sorunlar başta olmak üzere, bürokratik kültür sorunu salt kamu personel yönetiminin değil bütüncül bir bakış açısı ile Türk modernleşmesinin temel sorun alanlarından biridir(Tortop,Aykaç ve diğ., 2006:409).

Türk kamu yöneticisinin bürokratik kültürüne yönelik olarak resmin geneli ortaya konulduktan sonra, Türk bürokratik kültürüne ait özellikleri ve değerleri tespit etmek amacıyla kaleme alınan ve bu konuda yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri olan Şükrü Özen'in "Bürokratik Kültür I: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri" isimli eserinde yer alan bulgular güdülenme konusu çerçevesinde aşağıda incelenecektir.

Özen (1996:66)'in çalışmasındaki araştırma evreninin temelini, 18 Bakanlığın merkez kuruluşu, bu bakanlıklara bağılı 48 ve ilgili, sorumlu veya özerk 31 kuruluş olmak üzere toplam 97 kuruluş oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere çalışma evreninin büyüklüğü açısından da konusunda yetkin bir kaynak olma özelliğı taşımaktadır.

Ulusal kültür veya ulusal karakter kavramlarının açıklanmasında karşılaşılan belirsizlik durumuna dikkat çeken Hofstede (1980:43), 6 yıl boyunca 40 bağımsız devletin ulusal kültürüne yönelik deneysel araştırmalar sonucu, bu ulusal kültürleri birbirinden farklılaştıran 4 kritere ulaştığını belirterek, bunları Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Kollektivizm ve Eril-Dişil Değerler olarak sıralamıştır. İşte Özen'de sözkonusu çalışmasını yukarıdaki kültür kriterleri çerçevesinde şekillendirmiş olup, Türk bürokratik kültürünü anlamlı bir biçimde irdelemiştir. Bu kısımda da Özen'in

çalışması kapsamında, öncelikle ele alınan kriterlerin ne anlama geldiği belirtilecek ve daha sonra Türk bürokratik kültürünün mevcut durumu bu kriterler açısından ana hatlarıyla ortaya konacaktır.

“*Güç mesafesi*, bir toplumun kurum ve örgütlerdeki güç dağılımının eşitsizliğini kabullenme derecesine; *belirsizlikten kaçınma*, bir toplumun belirsiz ve bulanık durumları birer tehdit olarak görme ve bu gibi durumlardan çeşitli katı davranış kalıpları ve yazılı kurallar aracılığıyla kaçınma derecesine; *bireycilik-kollektivizm*, bir toplumdaki bireylerin sadece kendileri ve aileleri ile ilgilendiği ayrılmış bir sosyal yapıyı tercih etmeleriyle, veya bunun karşıtı olan, gösterdikleri sadakate karşılık üyesi olduğu geniş bir gruptan (aile, akrabalar, çalıştığı yer) korunma, kollanma ve destek beklediği bir sosyal yapıyı tercih etmeleri eğilimine; *eril-dişil* değerler ise, bir toplumdaki egemen değerlerin eril (kararlılık, maddi başarı elde etme, bağımsız yaşama ...gibi) veya dişil (bağlanma, sosyal ilişkiler, manevi yaşam kalitesi) olma derecesine karşılık gelmektedir. Bu değer boyutları, bir toplumdaki bireylerin, bulundukları örgütsel ortamda (yönetici olsun veya olmasın) belirli davranış kalıpları ve durumları diğerlerine tercih etmesine neden olmaktadır. Örneğin, *güç mesafesinin* yüksek olduğu toplumlarda bireyler, üstleriyle anlaşmazlığa düşmekten kaçınmaktadırlar. *Belirsizlikten kaçınmanın* yüksek olduğu toplumlarda bireyler, örgütsel ortamda yazılı kurallara bağlı olarak hareket etmeyi ve sürekli iş güvencesini tercih etmektedirler. *Bireyciliğin* yüksek olduğu toplumlarda insanlar, çalıştıkları örgütün başarısı ve iş ortamının koşullarından çok, kişisel ve ailesel mutluluklarını önemsemektedirler. Son olarak, *eril değerlerin* egemen olduğu toplumlarda insanlar, iş güvencesi, çalışma ortamında işbirliği gibi unsurlardan çok, daha fazla kazanma ve terfi etme gibi unsurları önemsemektedirler”(Özen, 1996:18).

Yapılan araştırma sonucunda Türk bürokratlarına kollektivizm, belirsizlikten kaçınma ve dişil değerlerin egemen olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir toplumda, insanlar kendilerini, birer *birey* olarak değil, çevrelerindeki sosyal yapının bir parçası olan *kişiler* olarak görme eğilimindedirler; kişi

kendisini, sosyal yapıyla olan ilişkileriyle tanımlamaktadır. Bu da sonuç olarak, kişilerin, kendilerince önemli olan sosyal yapıdan *dışlanmamak* için, insan ilişkilerinde katı, mesafeli ve hükmedici tutumlardan kaçınmalarına veya en azından bu eğilimi bir *değer* olarak benimsememelerine neden olmaktadır. Bu genel etkileşim mekanizmasını bürokratlarımız açısından ifade edersek, bürokratlar (*yetkeye duyarlılıkları* yüksek de olsa), ast ve üstleri tarafından sevilme, dışlanma, çevresindekilerle iyi ilişkiler içinde olmadıkça *işlerin yürümeyeceğine* inanma, çatışmanın yaratacağı belirsizliklerden kaçınma gibi nedenlerle, ast-üst ilişkilerinde asta karşı hükmedici, üste karşı ise gizli direnç gösterici tutumlardan kaçınmaktadırlar(Özen, 1996:118).

Bürokratların düşük düzeyde yetkeci olması, *yetkeye duyarlılığının* düşük düzeyde olmasından çok, *insana ve insan ilişkilerine dönük* olmasından kaynaklanmaktadır. Türk toplumunun diğerlerine göre *güç mesafesi* büyük ve dolayısıyla *yetkeye duyarlılığı* yüksek bir toplum olduğu Hofstede'nin çalışmasıyla ortaya konmuştur. Bürokrasimizde de kişiler arası yetke farklılıklarının vurgulandığı örgütsel gelenekleri, sembolleri, ritüelleri ve davranış biçimlerini sıkça bulmak mümkündür. Örneğin, farklı yetke düzeyindeki kişilerin yemekhane, dinlenme tesisleri açısından birbirinden ayrılması, üst düzeydekilerin alt düzeydekilerle iş dışında sosyal amaçlı toplantılarda bir araya gelmekten kaçınması, üst düzeydekilerin makam arabası, özel park yeri, özel döşenmiş makam odası gibi ayrıcalıklarla donatılması, alt düzeydekilerin üst düzeylerdeki karşı aşırı saygı ve hürmetle yaklaşması, bürokrasimizde yetkeye duyarlılığın yüksek olduğuna gösteren semboller ve ritüellerdir(Özen, 1996:245).

Pekala, bürokratlarımız genelde yetkeye yüksek düzeyde duyarlı olmalarına rağmen neden astlarına karşı yetkeci bir tutum izlememektedirler? Kanımızca, ast-üst arasındaki mesafesinin büyük (*yetkeye duyarlılığın* yüksek) olması, belki de çelişkili bir biçimde, bu mesafenin daraltılmasına yönelik yumuşak, yakın ve hoşgörülü tutamları temsil eden karşıt bir eğilimi

de beraberinde getirmektedir. Bu, yetkece diğerlerinden daha üst düzeyde olduğunu belirgin bir biçimde algılayan ve bunun sonuna kadar farkında olan bir bürokratin (*yetkeye duyarlı*), dışlanma, diğerleri tarafından seilmeme, ast ve üstlerle iyi ilişkiler içinde olmadıkça işlerin yürümeyeceğine inanma (bu gerçekten de çoğu zaman böyledir), çatışmanın yaratacağı belirsizliklerden kaçınma gibi nedenlerle, astları üzerinde güç kullanmaktan çekinmesi ve hatta tersi bir eğilime yönelmesi (*insana dönük*) biçiminde değerlendirilebilir. İnsanların, kendilerini *birey* olarak değil de, toplumun parçası olan bir *kişi* olarak tanımladığı, sıkı toplumsal ilişkilerin önemsendiği *kollektivist* nitelikler taşıyan (ki, bürokratlarımız yüksek düzeyde *adanmacı/kollektivisttir*) ve *Protestan İş Ahlakı* anlamında göreve dönüklüğün düşük düzeyde olduğu kültürümüzde, *insana dönüklüğün yetkeye duyarlılıkla* birlikte karşımıza çıkması doğal karşılanmalıdır. Bürokratlarımız, bir yandan ast ve üstleriyle ilişkilerini belirli bir mesafede tutarken, diğer yandan da yukarıda saydığımız nedenlerle yumuşak ve hoşgörülü tanımlara yönelmekte ve elindeki gücü yetkeci bir biçimde kullanmaktan kaçınmaktadırlar. Bu da, karşımıza, bürokratlarımız arasında görülen tatlı-sert *babacan (pederşahi)* yönetici tipini çıkartmaktadır(Özen, 1996:245).

Özen'in çalışmasında bürokratik kültüre ilişkin tespitleri doğrulayan Satıcı (2001:48-54) Türk kültürüne özgü toplumsal ve örgütsel davranış biçimleri şu şekilde özetlemektedir;

-Türk kültüründe, davranış yapılarını biçimleyen dışı değerler ön plandadır.

-Türk toplumunda belirlenimcilik egemendir. Bu nedenle belirsizlikten kaçma eğilimi yüksektir.

-Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır ve bu durum çalışanlar için örgüt içinde beklenilenin aksine olumsuz bir ortam yaratmamaktadır.

-Türk toplumunda ortaklaşa davranışçı tutum, bireycilikten daha ön planda tutulmaktadır.

-Türk toplumunu daha çok denetim noktası dışarıda olan bireyler oluşturmaktadır.

-Türk kültürü çatışmayı özendiren davranışlardan kaçınır. Çatışmaya karşı, uzlaşmacı tutum desteklenir.

Schwartz (1994)'ın kültür düzeyi değer tiplerini kullanarak 38 öğretmen örneklemini karşılaştırdığı ve örneklemden birinin de Türkiye'deki öğretmenleri kapsadığı araştırmasında, özerklik-muhafazakarlık ile hiyerarşik-eşitlik boyutlarını ele almaktadır(Kuşdil,Abacı, 2003:230-231; akt. İyem, 2005:30-33):

-Schwartz'ın bulgularından yola çıkarak ortaya koyduğu tanımlamaya göre, özerklik-muhafazakarlık boyutu, bireyin gruba ne ölçüde bağlı olduğuyla yakından ilişkilidir. Boyutun muhafazakarlık boyutunda kısmında yer alan kültürlerde birey toplumsal çevresiyle olan ilişkilerini bağlı olduğu grup kimliğini ön plana alarak düzenlerken, düşünsel ve duygusal olmak üzere iki alt gruba ayrılan özerklik kısmındaki kültürlerde, bireyin özerkliği ve benzersizliği vurgulanmaktadır. Sonuçlar, Türk öğretmenlerin özerklik boyutunu oluşturan her iki değer grubunda da alt sıralara doğru yer alırken, muhafazakarlık değer grubunda sıralamanın üst kısımlarında bulunduğunu görmekteyiz.

-Schwartz'ın hiyerarşik-eşitlik üzerine yaptığı bir diğer araştırmayı incelediğimizde, hiyerarşi kısmına yakın kültürlerde bu amaca önceden belirlenmiş bir hiyerarşik roller dizgisiyle (yaş, unvan vb.) ulaşılmaktadır. Roller ve rollere ilişkin güç ve kaynak dağıtımının eşit olamayacağının kabulü temel varsayımdır; toplumsallaşma süreci bu kabulün yeni kuşaklara aktarımına dayanır. Eşitlik kısmında yer alan kültürlerde bireyler temel insani çıkarları doğrultusunda birbirlerinin eş değeri olarak değerlendirilirler. Bu tür kültürlerdeki toplumsallaşma süreci içerisinde, diğer bireylerle gönüllü bir dayanışmanın ve başkalarının yararını gözetmenin önemi

vurgulanmaktadır. Sonuçlar, Türk örnekleminin bu boyutun hiyerarşi ucunda üst sıralarda olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarından anlaşılağı üzere Türk kültürü değer yönelimleri açısından gelişmiş ölkelerden daha farklı bir noktada bulunmaktadır. Bu bağlamda Türk yönetim kültürü, hiyerarşik ilişkileri önemseyen, gruba bağlılığı bireyin zihinsel ve duygusal gereksinimlerinin önüne koyan, grubun çıkar ve hedeflerini bireysel çıkarlardan önce gören bir toplumsal anlayışı benimsemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE GÜDÜLENME VE YÖNETİCİ İLİŞKİSİNİN DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK T.C. ULAŞTIRMA BAKANLIĞI'NDA YAPILAN AMPİRİK ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kamu örgütlerinde görevli yöneticilerin işgörenlerini ne ölçüde güdüleyip güdüleyemediklerinin seviyesini ölçmek ve bu kapsamda güdülemeye etki eden olumlu ve olumsuz faktörleri belirleyerek, menfi faktörlerin ortadan kaldırılması için çözüm getirici somut önerilerde bulunmaktır.

İkinci bir amaç olarak, tez kapsamında yapılacak anket uygulaması sonuçlarının çalışma yapılan kurumun yönetimine sunularak, yöneticilerin işgörenlerini güdüleme konusundaki yeterlilikleri hakkında fikir edinmelerinin sağlanması da hedeflenmiştir.

II. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, Türk kamu kesiminde yöneticilerin işgörenleri yeterince güdüleyip güdüleyemediklerini saptanması ile yöneticilerin bu alanda başarılı olmalarının nelere bağlı olduğunun tespit edilmesidir.

Araştırma da ayrıca, Türk kamu yöneticilerinin işgörenlerini güdüleme davranışlarına Türk bürokratik kültürüne hakim olan değerlerin ne ölçüde ve ne yönde yansıdığı ile kamu yöneticilerinin güdülemeye ilişkin tutum ve

değerlerinin, işgörenlerine yönelik güdüleme davranışlarına nasıl yansıdığı da incelenecektir.

III. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma ile ilgili varsayımlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Türk kamu yöneticileri işgörenlerine yönelik istifade edebileceği güdüleme faktörlerinden yeterince yararlanmamaktadırlar.
2. Türk kamu yöneticilerinin işgörenlerini güdüleme davranışlarına Türk bürokratik kültürüne hakim olan değerler olumsuz bir biçimde yansımaktadır.
3. Türk kamu yöneticilerinin güdülemeye ilişkin tutum ve değerleri, işgörenlerine yönelik güdüleme davranışlarına yansımamaktadır.
4. Türk kamu yöneticilerine yönelik güdülenme konu başlığı altında kapsamlı bir hizmet içi eğitim yer almamaktadır.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Yöneticilerin işgörenlerini güdüleyip güdüleyemedikleri başta olmak üzere araştırmanın diğer varsayımların test edilebilmesi için yönetici ve işgörenlerin tutum, inanç, değer ve davranışlarını bilmek gerektiğinden, bunları ölçmeye yarayan verilerin anket yöntemi ile derlenmesine karar verilmiştir.

Anketin, araştırmanın yapılacağı T.C. Ulaştırma Bakanlığı merkez teşkilatının tümüne uygulanması planlanmış, ancak sözkonusu bakanlık ile

yapılan yazışmalar neticesinde kurumun uygun gördüğü birimlerde anket uygulamasının gerçekleştirilmesinde karar kılınmıştır. Anket, seçilen birimlerde görev yapan yönetici ve işgörenlerin tümüne uygulanmıştır.

V. SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE VERİLERİN TOPLANMASI

Anket sorularının tespitinde bugüne kadar uygulanmış güdülenmeye yönelik testlerden faydalanılmış, bilahare gerçekleştirilen pilot uygulama ile sorular olgunlaştırılmış ve yine bu aşamada çalışma sahibinin kendisinin oluşturduğu sorular da ankete ilave edilmiştir.

Uygulanacak ankette davranış, tutum ve inançlara ilişkin sorular ile yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, cinsiyeti, doğum yeri, mesleğine ilişkin demografik sorular yer almaktadır.

Uygulamada soru tipi olarak, derecelendirme soru tiplerinden olan ve ölçekleme yöntemleri arasında en çok kullanılan ve ayrıca güvenilirliği açısından diğer ölçeklemelere göre daha kolay olan, Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda anket cevap şıkları “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında iki tip anket hazırlanmıştır. Bunlardan her ikisinde de demografik soruların içeriği ve sayısı aynı iken, davranış, tutum ve inançları ölçmeye yarayan anket dokümanındaki sorular benzer konu alanlarına yönelik oluşturulmuş; ancak üstlerle astlara uygun olarak anlatımları değiştirilmiştir.

Anket başta demografik sorular olmak üzere, 41 (İşgören anketi) / 40 (Yönetici anketi) Likert tipi ve bir açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Anket, pilot uygulamadan sonra gerekli düzeltmeler yapılarak bizzat çalışmayı yürüten

tarafından belirtilen kamu kuruluşunda uygulanmıştır. Anket Ekim-Kasım 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma için 140 anket dağıtılmıştır. Bununla birlikte tespit edilen deneklere izin görev gibi sebeplerle ulaşılamaması ve geçersiz anketlerin bulunmasından dolayı değerlendirmeye tabi tutulacak geçerli anketlerin sayısı 104 olmuştur.

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önem arz etmesinden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, biçimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket uygulaması yürütülürken ankete iştirak eden personelin sorulara gerçekçi bir şekilde cevaplar verebilmesi maksadıyla onlara yeterli zaman ve imkan tanınmış, ankette kimliklerini belirtmemeleri için gerekli bilgilendirme yapılmış, anket sonucu elde edilen bilgilerin doğru ve tarafsız olması için gerekli hassasiyet gösterilmiştir.

Araştırma yapılırken, anket uygulama ve bilgi toplama safhasında görüşme yapılan yönetici personelin içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik ortam dikkate alınmıştır. Bu maksatla personele dağıtılan anket formlarının belirli bir süre yönetici personelde kalması sağlanmış, personel üzerinde zaman baskısı dahil, anket sorularına doğru ve gerçekçi cevaplar vermesine engel olabilecek olumsuz faktörler en aza indirilmiştir. Özellikle anket uygulamasının başlangıcında öncelikle örnek bir uygulama yapılarak soruların durumu ve anket uygulanan personelde yarattığı etkiler, her sorunun her personel tarafından aynı şekilde anlaşılması maksadıyla gerekli düzeltme ve geliştirmeler yapılmış ve bazı anket soruları yeniden düzenlenmiştir.

VI. VERİLERİN ANALİZİ

Dağıtılan 140 anket formunun 110 kadarı geri dönmüştür. Anket formlarının geri dönüş oranı %74'tür. Anketler üzerinde yapılan inceleme sonucu; gerek güvenilirlik açısından gerekse içerdiği bilgilerin tutarlı ve objektif olması yönüyle yeterli görülmeyen 6 adet anket değerlendirme dışı bırakılarak 104 adet anket geçerli değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Öte yandan, araştırma konusu kapsamında ilave edilmesi gereken başkaca bir husus varsa belirtilmesi amacıyla anket formunun sonuna konulan açık uçlu soruya, sadece 6 işgörenin yanıt vermesi ve bunların da değerlendirmeye alınamayacak hususlar olması nedeniyle, sözkonusu soru herhangi bir analiz işlemine tabi tutulmamıştır.

Anketler değerlendirilirken, alınan cevaplarda herhangi bir soruya toplam cevapların % 60'inin altında olumlu cevap varsa, o konuda üzerinde durulması gereken bir sorun olduğu düşünülmüştür(Tortop-Aykaç ve diğ., 2006:127). Örneğin “Yöneticilerim, işgörenleri güdülemekte başarılıdır” sorusuna %34,9 oranında olumlu cevap verilmiş olduğundan, bu konuda üzerinde durulması gereken bir sorun var demektir.

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 istatistiksel analiz programı başta olmak üzere Office Excel 2003 ve Office Word 2003 Paket Programlarından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır.

VII. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma tüm kamu çalışanları ile ilgili olmasına rağmen eldeki imkanların kısıtlılığından dolayı anket dar bir çerçevede ve kamu çalışanlarından T.C. Ulaştırma Bakanlığı memurlarına (Bakanlıkça izin verilen birimlerdeki) uygulanabilmiştir.

Bilindiği üzere, memurluk statüsü, kamu hizmetlerinde asli gövdeyi ayırt etmemizi sağlar. 2004 yılı rakamlarına göre toplam 1.764.545 kişi olan memurların %79'u genel bütçeli kamu kurumlarında, %13'ü katma bütçeli kurumlarda, %6'sı özel bütçeli kurumlarda ve %2'si bunların döner sermaye kuruluşlarında bulunmaktadır(Güler, 2005:112). Bu bilgilerden hareketle anketin, genel bütçeli kamu kurumlarından T.C. Ulaştırma Bakanlığı'na ve buradaki 657 sayılı DMK'ya tabi memur kadrosunda görev yapanlara uygulamasının ileride yapılacak genellemeler açısından isabetli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulguları, ilgili Bakanlıkta çalışan yönetici ve işgörenlerin görüşlerini yansıtmakta olup, kavramsal bilgilerin yer aldığı çalışmanın ilk üç bölümündeki bilgiler tarafından teyit edildiği müddetçe genelleştirmelere gidilmiştir.

Öte yandan araştırmada, kullanılan anket yönteminin doğasından (yanlış hatırlamak, kasıtlı olarak yanlış cevaplamak gibi) kaynaklanan sınırlılıklar mevcuttur.

Araştırma evrenine giren kişilerin böyle bir çalışmaya dahil olmaktan çekinmesiyle beliren kısıtlılıklar olduğu anket uygulaması esnasında yapılan gözlemlerden anlaşılmaktadır.

VIII. ARAŞTIRMA YAPILACAK KURUMUN TANITILMASI

Anket uygulamasının gerçekleştirildiği T.C. Ulaştırma Bakanlığı'nın merkezi Ankara'da olup, teşkilat yapısı merkez teşkilatı ile 12 adet Bölge Müdürlüğünden oluşmaktadır. Merkez teşkilatı; Bakan, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları ile bunlara bağlı, DLH İnşaatı Genel Müdürlüğü, Kara Ulaştırması Genel Müdürlüğü, Haberleşme Genel Müdürlüğü, Tarife ve Ticaret Dairesi Başkanlığı, Bağlı ve İlgili Kuruluşlar

Dairesi Başkanlığı, AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Savunma Sekreterliği, Personel Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı ve İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı makam ve birimlerinden oluşmaktadır.

Ulaştırma Bakanlığının başlıca görevleri şunlardır;

- a) Ulaştırma ve Haberleşme iş ve hizmetlerinin teknik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara, kamu yararına ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak kurulmasını, geliştirilmesini ve bu hizmetlerin birbirini tamamlayıcı şekilde yürütülmesini sağlayacak esasları tespit etmek, uygulanmasını takip etmek ve denetlemek,
- b) Ulaştırma ve haberleşme talep ve ihtiyaçlarını tespit etmek ve planlamak,
- c) Ulaştırma ve haberleşme sistemlerinin düzenlenmesi, hava ve taşıma araçlarının teknik nitelikleriyle, bunlarda çalışanların yeterlilik şartlarının belirtilmesi hususlarında temel prensip ve politikayı tespit etmek; bu konularda koordinasyonu sağlamak,
- d) Devletin ulaştırma ve haberleşme hedef ve politikalarının tespiti ve uygulanması amacıyla gerekli araştırmaları yapmak ve yaptırmak,
- e) Bakanlıkla ilgili kuruluşların amaçları ve özel kanunları gereğince ve kendilerine verilen hizmetleri yerine getirmelerini sağlamak.

İnsan kaynağının profili açısından Ulaştırma Bakanlığı'nı inceleyecek olursak; 2006 yılı Aralık ayı sonu itibariyle toplam personel sayısının 1954 olup, bunun; 1146'sının memur, 791'inin işçi ve 17'sinin sözleşmeli personel olduğunu görürüz. Aralık 2006 tarihi itibariyle, söz konusu Bakanlık merkez teşkilatında 692, taşra teşkilatında ise 454 olmak üzere toplam 1146 memur görev yapmaktadır.

Çalışan personelin yaklaşık %64'sini idari personel, %33,6'sını teknik personel, % 0,6'sını sağlık personeli,%1,8'ini ise yardımcı personel

oluşturmaktadır. Ulaştırma Bakanlığında çalışan personelin %2 'si ortaokul, %18'i lise, 19'u ön lisans, %56'sı lisans ve %5'i yüksek lisans mezunudur.

2006 İdari Faaliyet Raporu'nda Ulaştırma Bakanı şunları ifade etmektedir; “Ülkemizin ekonomik gelişmesinin yanı sıra, sosyal refahın sağlanması açısından da oldukça önemli olan ulaştırma ve haberleşme sektörleri, kendi bünyesi içinde başlı başına bir ekonomik faaliyet olmasıyla birlikte, diğer bütün ekonomik faaliyet ve sektörlerle de çok yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu itibarla, diğer sektörlerde, özellikle de ekonomide ortaya çıkan değişiklikler ulaştırma ve haberleşme sektörlerini de etkilemektedir. Daha açık bir ifade ile tüm ekonomik, ticari ve sosyal faaliyetlerin yaklaşık yüzde 30'unu ulaştırma ve haberleşme faaliyetleri oluşturmaktadır. Ulaştırma ve haberleşme faaliyetlerinin yıllık milli gelirimiz içerisindeki hâsılat oranı yüzde 15'i bulmaktadır. Büyüklükler dikkate alındığında ulaştırma ve haberleşmenin önemi daha da iyi anlaşılmaktadır.”

Yine 2006 İdari Faaliyet Raporu'nda Bakanlığın amaç ve hedefleri; “Ülkemizde, Ulaştırma ve Haberleşme iş ve hizmetlerinin, teknik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlara, kamu yararına, çevreye duyarlı ve milli güvenlik amaçlarına uygun olarak kurulması, geliştirilmesi ve bu hizmetlerin birbirini tamamlayıcı şekilde yürütülmesini sağlayacak esasları tespit etmek, ulaştırma ve haberleşme işlerinde can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde gerekli tedbirleri almak, evrensel hizmet politikalarını ülkenin sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik şartlarına göre belirlemek, bunların uygulanmasını takip etmek ve denetlemektir.” şeklinde kamuoyuna açıklanmaktadır. Görüldüğü üzere anket uygulamasının gerçekleştirileceği Ulaştırma Bakanlığı'nın görevleri Türkiye açısından stratejik öneme haizdir. Bu durum söz konusu Bakanlıkta görev yapan personelin güdülenme konusunu daha da önemli hale getirmektedir.

IX. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Tez çalışmasının bu bölümünde; araştırma sonucu elde edilen bilgi ve bulgular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda anket uygulamasından elde edilen veriler, aynı güdüleme faktörüne ilişkin olarak yöneticilerin ve işgörenlerin verdikleri yanıtlar birlikte görülecek ve yorumlanacak şekilde bir araya getirilerek, ilgili Bakanlıktaki güdülenme durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak öncelikle yöneticilerin ve işgörenlerin demografik bilgileri ayrı başlıklar halinde tasniflendirilmek suretiyle incelenmiştir.

A. Ankete Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Tablo 2 Cinsiyetiniz (Yönetici)

	Frekans	Yüzde
Kadın	7	35,0
Erkek	13	65,0
Toplam	20	100,0

Kurumda yapılan ankete katılan yöneticilerin %65'i erkek iken, %35'i kadındır.

Tablo 3 Yaşınız (Yönetici)

	Frekans	Yüzde
35-44	9	45,0
45-54	10	50,0
55 ve üstü	1	5,0
Toplam	20	100,0

Kurumda yapılan ankete katılan yöneticilerin yarısı 45-54 yaş grubunda iken, %45'i 35-45, %5 ise 55 ve üstü yaş diliminde yer almaktadır.

Tablo 4 Eğitim durumunuz? (Yönetici)

	Frekans	Yüzde
Üniversite	16	80,0
Yüksek Lisans	4	20,0
Toplam	20	100,0

Kurumda yapılan ankete katılan yöneticilerin %80 üniversite, %20 ise yüksek lisans eğitimine sahiptir.

Tablo 5 Şimdiki göreviniz? (Yönetici)

	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	1	5,0
Daire Başkanı	5	25,0
Şube Müdürü	12	60,0
Müşavir	2	10,0
Toplam	20	100,0

Uygulanan ankete 1 Genel Müdür (%5), 5 Daire Başkanı (%25), 12 Şube Müdürü (%60) ve 2 Müşavirin (%10) iştirak ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 6 Memuriyetteki hizmet süreniz? (Yönetici)

	Frekans	Yüzde
6-10 Yıl	1	5,0
11-15 Yıl	3	15,0
16-20 Yıl	5	25,0
21 Yıl ve üzeri	11	55,0
Toplam	20	100,0

Kurumda yapılan ankete katılan yöneticilerin %5'i 6-10 yıl, %15'i 11-15 yıl, %25'i 16-20 yıl ve %55'i 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptirler.

Tablo 7 Maaşınız (ek ödemeler dahil)? (Yönetici)

	Frekans	Yüzde
801,00-1.100,00 YTL arası	2	10,0
1.100,00-1.300,00 YTL arası	10	50,0
1.300,00-1.500,00 YTL arası	2	10,0
1.500,00 YTL yukarısı	6	30,0
Toplam	20	100,0

Ankete katılan yöneticilerden %10'u 801,00 - 1.100,00 YTL arası, %50'si 1.100,00 -1.300,00 YTL arası, %10'u 1.300,00 -1.500,00 YTL arası ve %30'u 1.500,00 YTL ve yukarısı maaş almaktadır.

2. İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Tablo 8 Cinsiyetiniz (İşgören)

	Frekans	Yüzde
Kadın	49	58,3
Erkek	35	41,7
Toplam	84	100,0

Ankete katılan işgörenlerin %58,3'ü kadın iken, %41,7'si erkektir. Ankete katılan kadın işgörenlerin oranı, yönetici cinsiyet dağılımındaki tersine, erkek işgörelere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 9 Yaşınız (İşgören)

	Frekans	Yüzde
24 ve altı	2	2,4
25-34	39	46,4
35-44	30	35,7
45-54	12	14,3
55 ve üstü	1	1,2
Toplam	84	100,0

Ankete katılan işgörenlerin %2,4'ü 24 ve altı yaş, %46,4'ü 25-34 yaş, %35,7'si 35-44 yaş, %14,3'ü 45-54 yaş ve %1,2'si 55 ve üstü yaş grubuna dahildir. İşgörenlerin %84,5'ünü 44 yaş ve aşağısı oluşturmakta olup, bu anlamda Kurumun oldukça genç bir işgören nüfusuna sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 10 Eğitim durumunuz? (İşgören)

	Frekans	Yüzde
Lise, dengi okul	13	15,5
Üniversite	64	76,2
Yüksek Lisans	7	8,3
Toplam	84	100,0

İşgörenlerin %15,5'i lise ve dengi okul, %76,2'si üniversite ve %8,3'ü yüksek lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir.

Tablo 11 Şimdiki göreviniz? (İşgören)

	Frekans	Yüzde
Uzman/Uzman Yardımcısı	14	16,7
Mühendis	6	7,1
Şef	18	21,4
İşletmen/ Veri Hazırlama Teknisyeni	14	16,7
Memur	27	32,1
Diğer	5	6,0
Toplam	84	100,0

Ankete katılan işgörenlerin %16,7'si Uzman/Uzman Yardımcısı, %7,1'i Mühendis, %21,4'ü Şef, %16,7'si İşletmen/ Veri Hazırlama Teknisyeni, %32,1'i Memur ve %6'sı diğer kategorilerinde görev yapmaktadır.

Tablo 12 Memuriyetteki hizmet süreniz? (İşgören)

	Frekans	Yüzde
1 Yıl ve daha az	5	6,0
1- 5 Yıl	28	33,3
6-10 Yıl	4	4,8
11-15 Yıl	8	9,5
16-20 Yıl	17	20,2
21 Yıl ve üzeri	22	26,2
Toplam	84	100,0

Ankete katılan işgörenlerin %6'sı 1 yıl ve daha az, %33,3'ü 1- 5 yıl, %4,8'i 6-10 yıl, %9,5'i 11-15 yıl, %20,2'si 16-20 yıl ve %26,2'si 21 yıl ve üzeri görev süresine sahip bulunmaktadır.

Tablo 13 Maaşınız (ek ödemeler dahil)? (İşgören)

	Frekans	Yüzde
501,00-800,00 YTL arası	43	51,2
801,00-1.100,00 YTL arası	19	22,6
1,100,00-1,300,00 YTL arası	13	15,5
1.300,00-1.500,00 YTL arası	6	7,1
1.500,00 YTL yukarısı	3	3,6
Toplam	84	100,0

Ankete katılan işgörenlerin %51,2'si 501,00-800,00 YTL arası, %22,6'sı 801,00-1.100,00 YTL arası, %15,5'i 1,100,00-1,300,00 YTL arası, %7,1'i 1.300,00-1.500,00 YTL arası ve %3,6'sı 1.500,00 YTL yukarısı maaş almaktadır.

B. GÜDÜLEME FAKTÖRLERİNE YÖNELİK YÖNETİCİ - İŞGÖREN TUTUM VE DAVRANIŞLARI

1. Yönetici - GÜDÜLEME İLİŞKİSİ

Tablo 14 Yöneticilerin, astlarını güdülemek gibi bir görevleri yoktur.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	15,0
Katılmıyorum	11	55,0
Kararsızım	2	10,0
Katılıyorum	3	15,0
Toplam	19	95,0
Yanıt Vermeyen	1	5,0
Toplam	20	100,0

Tablo 15 Kurumum güdüleyici bir vizyona sahiptir. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	10,0
Katılmıyorum	4	20,0
Kararsızım	8	40,0
Katılıyorum	6	30,0
Toplam	20	100,0

Tablo 16 Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakimdir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0
Katılmıyorum	6	30,0
Kararsızım	6	30,0
Katılıyorum	5	25,0
Tamamen Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 17 İşgörenin güdülenmesinin yüksek olması büyük oranda yöneticiye bağlıdır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	4,8
Katılmıyorum	3	3,6
Kararsızım	5	6,0
Katılıyorum	37	44,0
Tamamen Katılıyorum	35	41,7
Toplam	84	100,0

Tablo 18 Kurumum, işgörenleri güdüleyici bir vizyona sahiptir.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	16	19,0	19,3
Katılmıyorum	27	32,1	32,5
Kararsızım	26	31,0	31,3
Katılıyorum	9	10,7	10,8
Tamamen Katılıyorum	5	6,0	6,0
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyen	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

Tablo 19 Yöneticilerimizin, insan odaklı yaklaşımları çalışma güdülenmemizi artırır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	3	3,6	3,6
Katılmıyorum	3	3,6	3,6
Kararsızım	4	4,8	4,8
Katılıyorum	47	56,0	56,6
Tamamen Katılıyorum	26	31,0	31,3
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyen	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

Yöneticilerin %73,7'si, astlarını güdülemek gibi bir görevleri olduğuna inanırken, %15,8'i böyle bir görevleri olmadığını belirtmektedir(Tablo 14). Kurumun güdüleyici bir vizyona sahip olduğuna inanan yöneticilerin oranı ise %30'da kalmaktadır(Tablo 15). Öte yandan yöneticilerin %35'i kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışının hakim olduğuna ifade ederken, yine aynı oranda yönetici tersi bir durumu belirtmektedir(Tablo 16).

“İşgörenin güdülenmesinin yüksek olması büyük oranda yöneticiye bağlıdır.” ifadesine katılan işgörenlerin oranı %85,7(Tablo 17) ve “Yöneticilerimizin, insan odaklı yaklaşımları çalışma güdülenmemizi artırır.” önermesini kabul eden işgören oranı %87,9(Tablo 19) iken, kurumun,

işgörenleri güdüleyici bir vizyona sahip olduğuna inanan işgörenlerin oranı ise sadece %16,8'dir(Tablo 18).

Görüldüğü üzere hem yöneticiler hem de işgörenler, çalışanları güdüleme görevinin yöneticiye ait olduğunu kabul etmektedirler. Bununla birlikte kurum vizyonunun yöneticileri tarafından oluşturulduğu gerçeğinden hareket edersek, aynı işgören ve yöneticinin, kurumlarının güdüleyici bir vizyona sahip olmadıklarını düşünmesi ilginç bir durumu ortaya koymaktadır. Bu durumda yöneticiler, görevlerinden birinin güdüleme olduğunu kabul etmekte, ancak güdüleyici bir vizyon oluşturma konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Yani güdüleme konusundaki genel tutumlarını bazı nedenlerden ötürü davranışlarına yansıtamamaktadırlar.

Yine yukarıdaki verilerden anlaşılacağı üzere işgörenler, insan odaklı bir yönetim anlayışının kendilerini güdüleyeceğini belirtirken, yöneticiler bu tarz bir anlayışın kuruma çok da hakim olmadığını düşünmektedirler.

Sonuç olarak araştırma yapılan kurumda yöneticilerin işgöreni güdüleme fonksiyonuna inanılmakta, ancak bu fonksiyonun geçerlilik kazanmasına yardımcı olacak uygun bir örgüt ortamının olmadığı da anlaşılmaktadır. Ancak ortaya çıkan bu tablonun teyit edilebilmesi için güdüleme faktörlerine yönelik verilen yanıtlarla test edilmesi gerekmektedir.

2. İşgöreni Tanıma

Tablo 20 Bir yöneticinin, astlarını güdüleyebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmaktadır. (Yönetici Anketi).

	Frekans	Yüzde
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	10	50,0
Tamamen Katılıyorum	9	45,0
Toplam	20	100,0

Tablo 21 Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörenlere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	5,0
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	9	45,0
Tamamen Katılıyorum	9	45,0
Toplam	20	100,0

Tablo 22 Yöneticim, astlarını güdüleyebilmek için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmaktadır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	21	25,0
Katılmıyorum	27	32,1
Kararsızım	15	17,9
Katılıyorum	18	21,4
Tamamen Katılıyorum	3	3,6
Toplam	84	100,0

Tablo 23 Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörenlere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	4	4,8
Kararsızım	7	8,3
Katılıyorum	41	48,8
Tamamen Katılıyorum	31	36,9
Toplam	83	98,8
Yanıt Vermeyen	1	1,2
Toplam	84	100,0

Yöneticilerin %95'i, astların güdülenebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmanın

faydalı olduğuna inanmaktadır(Tablo 20). “Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörenlere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez.” ifadesine de yöneticilerin %90'nının katıldığı görülmektedir(Tablo 21).

Diğer taraftan, “Yöneticim, astlarını güdüleyebilmek için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmaktadır.” önermesine katılan işgören oranı sadece %25'dir(Tablo 22). Yine işgörenlerin sadece %13,3'ü “Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörenlere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez.” ifadesine katılmamaktadır (Tablo 23).

Görüldüğü üzere hem işgörenler hem de yöneticiler, bütün çalışanlara aynı güdüleme araçlarını kullanarak yaklaşmanın arzu edilen sonucu vermeyeceği konusunda hemfikir görünmektedirler. Bu durumun doğal sonucu, yöneticinin işgörenlerini yakından tanımak suretiyle onların ihtiyaç ve taleplerini öğrenerek, onlara uygun güdüleme araçlarını seçmesidir. Ancak, yukarıdaki verilerden kurumdaki yöneticilerin işgörenlerini yakından tanımaya yönelik çabalarının yeterli olmadığı ortaya çıkmaktadır. Burada da yöneticilerin, güdüleme konusunun bu yönüne ilişkin tutumlarının bilimsel veriler ile işgören taleplerine uygun olduğu, bununla birlikte sözkonusu tutumlarını davranışlarına yansıtamadıkları görülmektedir.

3. Amaç Birliği (Örgütsel Amaç ve Değerlere İnanma)

Tablo 24 Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0
Kararsızım	2	10,0
Katılıyorum	13	65,0
Tamamen Katılıyorum	4	20,0
Toplam	20	100,0

Tablo 25 Yönetici, görevin işgören tarafından anlamlandırılması için çaba sarf eder.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	10,0
Katılıyorum	16	80,0
Tamamen Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 26 Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta işgörene anlatılmalıdır. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	10	50,0
Tamamen Katılıyorum	9	45,0
Toplam	20	100,0

Tablo 27 Kurumumda, örgütsel amaç ve değerlere inanmam sağlanmaktadır. (İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	22	26,2	26,8
Katılmıyorum	18	21,4	22,0
Kararsızım	27	32,1	32,9
Katılıyorum	13	15,5	15,9
Tamamen Katılıyorum	2	2,4	2,4
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

Tablo 28 Kişisel amaçlarımla, kurum kültürünün ve vizyonunun uyumlu olup olmadığını anlamamı sağlayacak bilgilerden yoksunum.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	11	13,1
Katılmıyorum	33	39,3
Kararsızım	17	20,2
Katılıyorum	15	17,9
Tamamen Katılıyorum	8	9,5
Toplam	84	100,0

Tablo 29 Yöneticilerim, görevin personel tarafından her yönüyle benimsenmesi için çabalarlar.(İşgören anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	12	14,3
Katılmıyorum	28	33,3
Kararsızım	16	19,0
Katılıyorum	24	28,6
Tamamen Katılıyorum	4	4,8
Toplam	84	100,0

“Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.” önermesine yöneticilerin %85’i (Tablo 24), “Yönetici,

görevin işgören tarafından anlamlandırılması için çaba sarf eder.” ifadesine ise yöneticilerin %90’ının katıldığı görülmektedir(Tablo 25). İşgörenlerin örgütsel amaç ve değerlere inandırılması hususunda yöneticinin istifade edeceği araçlardan biri olan kurum kültürünün iletişim kanalları vasıtasıyla işgörene aktarılmasının gerekliliğine ise yöneticilerin %95’i inanmaktadır (Tablo 26).

İşgörenlerden “Kurumumda, örgütsel amaç ve değerlere inanmam sağlanmaktadır.” ifadesine katılanların oranı %18,3’te kalırken, aksini düşünenlerin oranı %48,8 olarak görülmektedir(Tablo 27). “Kişisel amaçlarımla, kurum kültürünün ve vizyonunun uyumlu olup olmadığını anlamamı sağlayacak bilgilerden yoksunum.” ifadesine katılan işgörenlerin oranı ise %27,4’dür(Tablo 28). Yöneticilerinin, görevin işgören tarafından her yönüyle benimsenmesi için çabaladığını düşünenlerin oranı ise %33,4’de kalmaktadır(Tablo 29).

Görüldüğü üzere yöneticilerin neredeyse tamamı örgütsel amaçlara ve değerlere inanılmasının kurumun başarısı için gerekli olduğunu, yöneticinin de kurum kültürü başta olmak üzere çeşitli araçlar vasıtasıyla kurumdaki amaç birliğini sağlamak için çabalaması gerektiğini kabul etmektedir. Ancak madalyonun diğer yüzüne baktığımızda, işgörenlerin kurumdaki amaç birliğinin sağlanması hususunda yöneticilerini yeterli görmemektedirler. Yani, yöneticiler çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde örgütte amaç birliğinin sağlanmasına inanmakta ancak, bunu sağlayacak davranışları yeterince gösterememektedir.

4. Yetki Devri

Tablo 30 İşgörenlere, işleri hususunda yetki/sorumluluk vermek, onların çalışma güdülenmesini artırır. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	5,0
Katılıyorum	11	55,0
Tamamen Katılıyorum	8	40,0
Toplam	20	100,0

Tablo 31 Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	18	90,0
Tamamen Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 32 Görevimde yetkilerimi tam anlamıyla kullanamıyorum.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	11	13,1	13,4
Katılmıyorum	27	32,1	32,9
Kararsızım	8	9,5	9,8
Katılıyorum	24	28,6	29,3
Tamamen katılıyorum	12	14,3	14,6
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

Tablo 33 Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	6	7,1	7,2
Katılmıyorum	4	4,8	4,8
Kararsızım	6	7,1	7,2
Katılıyorum	40	47,6	48,2
Tamamen Katılıyorum	27	32,1	32,5
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyenler	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

Tablo 30’da görüldüğü üzere yöneticilerin %95’i yani 20 yöneticiden 19’u, yetki/sorumluluk vermenin işgörenin güdülenmesini artıracığı önermesine katılmaktadır. Tablo 31’deki “Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.” önermesine katılan yöneticilerin oranı ise %90’dır.

Tablo 32’de işgörenlerin %43,9’u görevi esnasında yetkilerini tam anlamıyla kullanamadığını belirtirken, %46,3’ü bu durumun tersini ifade etmektedir. Bu konuda kararsız kalanların oranı ise %9,5’tir. Tablo 33’ten ise, işgörenlerin %80,7’sinin yetki devrini önemli güdüleyici araçlardan biri olarak kabul ederken, %12’sinin bu önermeye katılmadığı anlaşılmaktadır.

Görüldüğü üzere işgörenlerin çok büyük bir kısmı yetki devrini önemli bir güdüleme faktörü olarak görmekte ancak, yarıya yakın bir kısmı mevcut yetkilerini dahi tam olarak kullanamadıklarını belirtmektedirler. Yetki devrinde bulunmak veya işgörenlerin yetkilerini kullanmalarını sağlamak öncelikle yöneticilerin görevleridir. Tablo 30 ile Tablo 31’den ortaya çıkan sonuç kurumdaki yöneticilerin yetki devrinin önemini benimsediklerini göstermekte, ancak Tablo 32 ve Tablo 33’deki veriler göz önüne alındığında, yöneticilerin bu tutumlarının aynı oranda davranışlarına yansımadığı değerlendirilmektedir.

5. Hizmet İçi Eğitim

Tablo 34 İşgörenlerin, kendilerini geliştirmeleri ve böylece güdülenmeleri için, hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerektiğine inanmaktayım.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	5,0
Katılıyorum	14	70,0
Tamamen Katılıyorum	5	25,0
Toplam	20	100,0

Tablo 35 Her yöneticinin, çalışanların güdülenmesi hususunda, konunun önemi açısından hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	5,0
Kararsızım	2	10,0
Katılıyorum	11	55,0
Tamamen Katılıyorum	6	30,0
Toplam	20	100,0

Tablo 36 Yöneticilerin, çalışanların güdülenmesi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	3	3,6	3,6
Kararsızım	4	4,8	4,8
Katılıyorum	43	51,2	51,8
Tamamen Katılıyorum	33	39,3	39,8
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyen	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

“İşgörenlerin, kendilerini geliştirmeleri ve böylece güdülenmeleri için, hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerektiğine inanmaktayım.” önermesine yöneticilerin %95’i (Tablo 34), çalışanların güdülenmesi açısından hizmet içi

eğitimin önemine inanan yöneticilerin oranı ise %85'e ulaşmaktadır(Tablo 35).

“Yöneticilerin, çalışanların/yönetilenlerin güdülenmesi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.” önermesine katılan işgörenlerin oranı %91,6 olarak görülmektedir(Tablo 36).

Yukarıdaki verilerden de anlaşılacağı üzere, hem yöneticiler hem de işgörenlerin neredeyse tamamı güdülenme konusunda hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmaktadır.

6. Kararlara Katılım

Tablo 37 Kararların alınması esnasında, işgörenlerin katılımının sağlanması zaman kaybına yol açmaktadır.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	25,0
Katılmıyorum	10	50,0
Katılıyorum	5	25,0
Toplam	20	100,0

Tablo 38 İşgörenler, bir kararın alınması sürecine aktif olarak katıldıklarında, o kararın uygulanmasında daha etkin olmaktadır.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	5,0
Katılıyorum	8	40,0
Tamamen Katılıyorum	11	55,0
Toplam	20	100,0

Tablo 39 Yönetici, işgörenlerin kurumsal kararların alınması sürecine katılmaları için gerekli ortamı oluşturur.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	10,0
Katılıyorum	14	70,0
Tamamen Katılıyorum	4	20,0
Toplam	20	100,0

Tablo 40 İşgörenlerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	7	35,0
Tamamen Katılıyorum	13	65,0
Toplam	20	100,0

Tablo 41 Görevle ilgili kararlar alınması esnasında yöneticilerin işgörenlerin görüşlerini/düşüncelerini sormaktadırlar.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	19	22,6
Katılmıyorum	24	28,6
Kararsızım	13	15,5
Katılıyorum	23	27,4
Tamamen Katılıyorum	5	5,9
Toplam	84	100,0

Tablo 42 Kurumsal kararların şekillenmesinde, işgören katılımının etkisi olmaktadır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	16	19,0	19,5
Katılmıyorum	27	32,1	32,9
Kararsızım	14	16,7	17,1
Katılıyorum	19	22,6	23,2
Tamamen Katılıyorum	6	7,1	7,3
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

Tablo 43 Yöneticilerimiz, işgörenin kararlara katılması için gerekli önlemleri alırlar.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Geçerli			
Hiç katılmıyorum	16	19,0	19,3
Katılmıyorum	42	50,0	50,6
Kararsızım	11	13,1	13,3
Katılıyorum	11	13,1	13,3
Tamamen Katılıyorum	3	3,6	3,6
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyen	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

Tablo 44 Kurumla ilgili bir kararın alınma sürecinde etkili olan işgören, sözkonusu kararın uygulanması aşamasına daha aktif katılmaktadır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	8	9,5
Katılmıyorum	26	31,0
Kararsızım	12	14,3
Katılıyorum	27	32,1
Tamamen Katılıyorum	11	13,1
Toplam	84	100,0

Tablo 37'ye göre yöneticilerin sadece %25'i, karar alırken işgörenlerin katılımının sağlanmasını zaman kaybı olarak görmekte iken, işgörenin bir kararın alınması sürecine aktif olarak katıldığında, o kararın uygulanmasında daha etkin olduğu önermesini kabul eden yöneticilerin oranı %95'i bulmaktadır(Tablo 38). Yine yöneticilerin %90'ı, işgörenlerin kurumsal kararların alınması sürecine katılmaları için gerekli ortamı oluşturma görevinin yöneticiye ait olduğunu kabul etmektedirler (Tablo 39). İşgörenlerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesinin onları güdüleyeceği önermesine ise yöneticilerin tamamı katılmaktadır(Tablo 40).

Diğer taraftan, görevle ilgili kararlar alınması esnasında yöneticilerin iş görenlerin görüşlerini/düşüncelerini sorduğu(Tablo 41) ile kurumsal kararların şekillenmesinde, işgören katılımının etkisi olduğu fikrine katılmayan(Tablo

42) işgörenlerin oranı %52 civarındadır. Yöneticilerin, işgörenin kararlara katılması için gerekli önlemleri aldığına inananların oranı ise sadece %16,9'dur.

Tablolardan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin çoğunluğu, kurumsal kararların alınmasında işgörenlerin görüşünün alınmasının faydalarına inanmakta ve hatta bu süreçte yöneticinin gerekli ortamı yaratma görevi olduğunu kabul etmekte, ancak işgörenlerin uygulamaya dair mevcut görüşleri göz önüne alındığında, yöneticilerin katılıma ilişkin olumlu ve güdüleyici tutumlarının çoğunlukla, davranışa dönüşmediği belirlenmektedir.

7. İletişim

Tablo 45 Kurumda çalışanlar, her türlü sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmektedirler.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0	5,3
Katılmıyorum	3	15,0	15,8
Kararsızım	6	30,0	31,6
Katılıyorum	8	40,0	42,1
Tamamen Katılıyorum	1	5,0	5,3
Toplam	19	95,0	100,0
Yanıt Vermeyenler	1	5,0	
Toplam	20	100,0	

Tablo 46 İşgörenlerin/Yönetilenlerin güdülenmesi ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki göremiyorum.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	10,0
Katılmıyorum	4	20,0
Kararsızım	5	25,0
Katılıyorum	9	45,0
Toplam	20	100,0

Tablo 47 Herhangi bir sorunumu, yöneticilerime rahatlıkla iletebiliyor ve yöneticilerimin sorunumla ilgilendiklerini hissedebiliyorum.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	17	20,2
Katılmıyorum	26	31,0
Kararsızım	22	26,2
Katılıyorum	14	16,7
Tamamen Katılıyorum	5	6,0
Toplam	84	100,0

Tablo 48 Kurumda iletişim kanallarının yetersiz olması çeşitli güdüleme sorunlarına yol açmaktadır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	4,8
Katılmıyorum	18	21,4
Kararsızım	10	11,9
Katılıyorum	36	42,9
Tamamen Katılıyorum	16	19,0
Toplam	84	100,0

“Kurumda çalışanlar, her türlü sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmektedirler.” önermesine yöneticilerin %47,4’ü katılmaktadır (Tablo 45). Yine iletişim konusunda olmak üzere, yöneticilerin %30’u işgörenlerin güdülenmesi ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki görebilmektedir(Tablo 46).

“Herhangi bir sorunumu, yöneticilerime rahatlıkla iletebiliyor ve yöneticilerimin sorunumla ilgilendiklerini hissedebiliyorum.” ifadesine katılan işgörenlerin oranı %22,7 iken (Tablo 47), kurumdaki iletişim kanallarının yetersiz olmasının çeşitli güdüleme sorunlarına yol açtığını düşünen işgörenlerin oranı ise %61,9’dur(Tablo 48).

İletişim konusunda kurumdaki yöneticilerin neredeyse yarısı, çalışanların sorunlarını iletme noktasında rahat olmadıklarını

düşünmektedirler. Aynı yöneticilerin çoğunluğu, iletişim ile güdüleme arasında bir ilişki olduğuna da inanmamaktadır. Bununla birlikte işgörenler sözkonusu ilişkiyi kabul etmekte ve kurumlarının iletişim kanallarında yaşanan sıkıntının güdülenmelerine olumsuz bir biçimde yansıdığı yönünde fikir beyan etmektedirler.

Burada diğer güdüleme araçlarına ilişkin tablo değerlendirmelerinden farklı olarak, yöneticilerin iletişim ve güdülenme arasında bir ilişki olmadığına yönelik inançlarının, davranışlarına da yansımaları yönünde ortaya çıkmaktadır.

8. Ödüllendirme

Tablo 49 Güdüleme bağlamında ödüllendirme eylemi, temel liderlik prensibi olan herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olmalıdır. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	6	30,0
Tamamen Katılıyorum	13	65,0
Toplam	20	100,0

Tablo 50 Astların ortaya koyduğu başarılı çalışmaların, her zaman takdir edilmesi gerekli değildir. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	2	10,0
Katılıyorum	14	70,0
Tamamen Katılıyorum	4	20,0
Toplam	20	100,0

Tablo 51 İşimde ortaya koyduğum başarılı performans yöneticilerim tarafından takdirle karşılanmaktadır. (İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	16	19,0
Katılmıyorum	18	21,4
Kararsızım	16	19,0
Katılıyorum	25	29,8
Tamamen Katılıyorum	9	10,7
Toplam	84	100,0

Tablo 52 Kurumumda ödüllendirme eylemi, herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine bağlı kalınarak gerçekleştirilmektedir. (İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	26	31,0
Katılmıyorum	37	44,0
Kararsızım	9	10,7
Katılıyorum	9	10,7
Tamamen Katılıyorum	3	3,6
Toplam	84	100,0

Ödüllendirme eyleminin, bütün işgörenlere adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olarak gerçekleştirilmesi gerektiğine hemen hemen bütün yöneticiler katılmaktadırlar (Tablo 49). Aynı yöneticiler işgörenlerin başarılı çalışmaları dolayısıyla takdir edilmesi gerektiğine de inanmaktadırlar (Tablo 50).

Diğer taraftan işgörenlerin %40,5'i, "İşimde ortaya koyduğum başarılı performans yöneticilerim tarafından takdirle karşılanmaktadır." ifadesine katılırken, yine %40,5'i aksi duruma işaret etmektedir (Tablo 51). Kurumdaki ödüllendirme eylemlerinin adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olarak gerçekleştirildiğini düşünenlerin oranı ise sadece %14,3 olarak görülmektedir (Tablo 52).

Sonuç olarak yöneticiler güdüleme araçlarından biri olan ödüllendirme

eyleminin gerekliliğini belirtmekte, ancak işgörenlere göre bu tutumlarını davranışlarına yansıtamamaktadırlar. Öte yandan kurum bünyesinde yapılan ödüllendirme eylemlerinin de adil ve eşit bir şekilde yapılmadığı endişesi işgörenlerin çoğunluğa hakim görülmektedir. Bu şartlar altında ilgili kurumda, ödüllendirme eyleminin işgörenleri güdülenmesi amacıyla fazlaca başvurulmuş bir araç olmadığı ve az sayıda verilen ödülün de alan kişiler haricinde diğer işgörenlerin güdülenmesine olumsuz yönde etki ettiği söylenebilecektir.

9. Üst ile İlişkiler - Güven

Tablo 53 Verilen görevlerin yerine getirilmesinde astlarımı, bilgi, yetenek ve çalışkanlık bakımından yeterli görmekteyim.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	6	30,0
Kararsızım	5	25,0
Katılıyorum	9	45,0
Toplam	20	100,0

Tablo 54 Yönetici, iş ortamında işgörenin sürekli risk altında olduğunu hissettirerek, güdülenmeyi artırabilir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	7	35,0
Katılmıyorum	5	25,0
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	7	35,0
Toplam	20	100,0

Tablo 55 Yöneticilerimin bana olan güvenlerinin tam olduğuna inanıyorum.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	6	7,1	7,3
Katılmıyorum	12	14,3	14,6
Kararsızım	22	26,2	26,8
Katılıyorum	34	40,5	41,5
Tamamen Katılıyorum	8	9,5	9,8
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

Tablo 56 Yöneticilerimin, iş ortamında kendimi güvende hissetmemi sağlamaları, güdülenmemi artırır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	2	2,4
Katılmıyorum	4	4,8
Kararsızım	4	4,8
Katılıyorum	50	59,5
Tamamen Katılıyorum	24	28,6
Toplam	84	100,0

Yöneticilerin %45'i, astlarını, bilgi, yetenek ve çalışkanlık bakımından yeterli görmekte iken, %30'u tersini düşünmektedir (Tablo 53). "Yönetici, iş ortamında işgörenin sürekli risk altında olduğunu hissettirerek, güdülenmeyi artırabilir." önermesine ise yöneticilerin %60'ı katılmamaktadır (Tablo 54).

Yöneticilerinin kendilerine güvendiğini düşünen işgörenlerin oranı %51,3 iken (Tablo 55), güvenli bir iş ortamında çalışmalarının kendilerini güdüleyeceğini inananların oranının ise %88,1 olduğu görülmektedir (Tablo 56).

Görüldüğü üzere yöneticilerin yaklaşık üçte biri işgörenlerini görevsel anlamda yeterli görmektedir. Yine yöneticilerin yarıdan fazlası işgörenleriyle

güvenli bir iş ortamında çalışmak istemektedirler. İşgörenlerin yarısının yöneticilerinin kendilerine güvendiklerini düşünmesi, güvenli bir iş ortamında çalışmak amacıyla olan yöneticilerin çoğunluğunun başarılı olduğunu göstermektedir. Ancak yine de, kurumdaki güven ortamının daha da yaygınlaştırılmasının ve yöneticilerinin kendilerine güvendiğini düşünen işgören oranının artırılmasının gerektiği söylenebilir. Nitekim Tablo 56'daki verilerden işgörenin böyle bir beklenti içerisinde olduğu tespit edilebilmektedir.

10. Fiziki Koşullar

Tablo 57 İşgörenler her türlü fiziksel koşulda(ısı, nem, gürültü vb.) özverili bir biçimde çalışmalıdırlar.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0	5,3
Katılmıyorum	9	45,0	47,4
Kararsızım	2	10,0	10,5
Katılıyorum	5	25,0	26,3
Tamamen Katılıyorum	2	10,0	10,5
Toplam	19	95,0	100,0
Yanıt vermeyen	1	5,0	
Toplam	20	100,0	

Tablo 58 Yöneticilerim, çalışma mekanımın fiziki koşullarıyla (ısı, nem, gürültü, hijyen vs.) ilgili sorunlarla ilgilenmektedir.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	19	22,6
Katılmıyorum	27	32,1
Kararsızım	12	14,3
Katılıyorum	23	27,4
Tamamen Katılıyorum	3	3,6
Toplam	84	100,0

“İşgörenler her türlü fiziksel koşulda(ısı, nem, gürültü vb.) özverili bir biçimde çalışmalıdırlar.” ifadesine yöneticilerin yarısının katılmadığı görülmektedir (Tablo 57).

İşgörenlerin %31'i, yöneticilerinin çalışma mekanının fiziki koşullarıyla ilgili sorunlarla ilgilendiğini düşünürken, %54,8'i aksini düşünmektedir (Tablo 58).

Yöneticilerin yarısının, güdüleme araçlarından biri olan çalışma mekanının fiziksel koşullarının uygunluğu ve yeterliliği konusuna karşı duyarlı oldukları görülmektedir. Bununla birlikte işgörenlere göre yöneticilerin yaklaşık üçte biri fiziki koşullara ilişkin sorunlarla ilgilenmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin bu konuya yeterince önem vermedikleri söylenebilir.

11. Geribildirim ve Bilgilendirme

Tablo 59 Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılıyorum	10	50,0
Tamamen Katılıyorum	10	50,0
Toplam	20	100,0

Tablo 60 İşgörene, görevini nasıl yaptığı(eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edinilen kanaatler sık sık bildirilmelidir.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	4	20,0
Katılıyorum	9	45,0
Tamamen Katılıyorum	7	35,0
Toplam	20	100,0

Tablo 61 Yöneticilerim, kurumdaki yenilik ve değişiklikler konusunda işgöreni bilgilendirirler.(İşgören anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	17	20,2
Katılmıyorum	29	34,5
Kararsızım	9	10,7
Katılıyorum	27	32,1
Tamamen Katılıyorum	2	2,4
Toplam	84	100,0

Tablo 62 Yöneticilerimin, görevimi nasıl yaptığımı (eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edindiği izlenimlerini/kanaatlerini bildirmesi, işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.(İşgören anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	7	8,3
Katılmıyorum	10	11,9
Kararsızım	7	8,3
Katılıyorum	42	50,0
Tamamen Katılıyorum	18	21,4
Toplam	84	100,0

Yöneticilerin tamamı, kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında işgörenlere bilgi verilmesi gerektiği önermesine katılmaktadır(Tablo 59). “İşgörene, görevini nasıl yaptığını(eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edinilen kanaatler sık sık bildirilmelidir.” ifadesi de yöneticilerin %80’i tarafından kabul görmektedir(Tablo 60).

Bununla birlikte, yöneticilerin, kurumdaki yenilik ve değişiklikler konusunda işgöreni bilgilendirdiğini düşünen işgörenlerin oranı %34,5 iken, aksini düşünenlerin oranı %54,8’e ulaşmaktadır (Tablo 61). “Yöneticilerimin, görevimi nasıl yaptığımı (eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edindiği izlenimlerini/kanaatlerini bildirmesi, işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.” önermesine katılanların oranı ise %71,4 olarak görülmektedir(Tablo 62).

Bu veriler ışığı altında, yöneticilerin tamamının işgörenlerin bilgilendirilmesi hususuna olumlu baktıkları, ancak işgörenlerin sadece üçte birinin bu güdüleyici tutumun davranış şeklinde kendilerine yansıdığını düşündükleri belirlenmektedir. Geribildirim konusunda ise yöneticilerin tutum ve davranışlarının daha fazla örtüştüğü görülmektedir.

Sonuç olarak yöneticilerin güdüleyici araçlardan olan bilgilendirme konusuna daha fazla eğilmeleri gerektiği hususu ön plana çıkmaktadır.

12. Adil Yönetim

Tablo 63 İşgörenler arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetlidir. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0
Katılmıyorum	9	45,0
Kararsızım	4	20,0
Katılıyorum	3	15,0
Tamamen Katılıyorum	3	15,0
Toplam	20	100,0

Tablo 64 Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin güdülenmesini etkilemez. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	7	35,0
Katılmıyorum	9	45,0
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	1	5,0
Tamamen Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 65 Kurumda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları her zaman açıktır.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	25,0
Katılmıyorum	7	35,0
Kararsızım	3	15,0
Katılıyorum	3	15,0
Tamamen Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 66 Yöneticilerim, iş yükünü adil ve belirgin bir biçimde dağıtmaktadırlar.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	21	25,0
Katılmıyorum	26	31,0
Kararsızım	15	17,9
Katılıyorum	20	23,8
Tamamen Katılıyorum	2	2,4
Toplam	84	100,0

Tablo 67 Kurumumda terfi, liyakata ve yazılı kurallara bağlıdır.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	22	26,2
Katılmıyorum	29	34,5
Kararsızım	9	10,7
Katılıyorum	19	22,6
Tamamen Katılıyorum	5	6,0
Toplam	84	100,0

Tablo 68 Kurumumda işgörenlere yetenek ve çalışkanlıklarına göre davranılmamaktadır .(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	10	11,9	12,2
Katılmıyorum	18	21,4	22,0
Kararsızım	17	20,2	20,7
Katılıyorum	33	39,3	40,2
Tamamen Katılıyorum	4	4,8	4,9
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

İşgörenler arasındaki görev dağılımının belirgin ve hakkaniyetli olduğuna inanan yöneticilerin oranı %25'te kalmaktadır (Tablo 63). "Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin güdülenmesini etkilemez." ifadesine ise yöneticilerin %80'i katılmamaktadır(Tablo 64). Kurumdaki görevinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının her zaman açık olduğu önermesi ise yöneticilerin sadece %25'i tarafından kabul görmektedir.

Adil yönetim başlığına işgören açısından bakıldığında; işgörenlerin sadece %26,2'sinin, yöneticilerinin iş yükünü adil ve belirgin bir biçimde dağıttığına inandıkları (Tablo 66), kurumda yükselmenin liyakata ve yazılı kurallara bağlı olduğuna inanan işgörenlerin oranının da %28,6 düzeyinde kaldığı görülmektedir(Tablo 67).

Sonuçlardan da görüldüğü üzere hem yöneticiler hem de işgörenler, görev dağılımının belirgin ve hakkaniyetli olduğuna inanmamaktadırlar. Bir kurumda görev dağılımı yetkisinin yöneticilerde olduğu gerçeği göz önüne alındığında, araştırma yapılan kurumda sözkonusu yetkinin en üst kademedeki toplandığı ve alt kademe yöneticilerinin bu yetkiyi kullanamadıkları ya da mevzuata ilişkin engeller nedeniyle böyle bir sonuçla karşılaşıldığı değerlendirilmektedir.

Benzer bir sonuçla, kurumda yükselmenin şartlarının neler olduğu konusunda da karşılaşılmaktadır. Kurumda yükselmenin liyakata ve yazılı kurallara bağlı olduğuna işgörenler ve yöneticilerin yalnızca dörtte biri inanmaktadır. Yöneticilerin, bırakın işgörenleri bu konuda güdülemesini, kendileri dahi yükselme kriterlerine yönelik kaygılar yaşadıkları ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak araştırma yapılan kurumda adil yönetim konusunda ciddi sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Adalet duygusunun yitirildiği, kendisine haksızlık yapıldığına inanan işgörenlerin bulunduğu bir örgütte, diğer güdüleme araçlarının kullanılması dahi istenen sonucu vermeyebilecektir.

13. Disiplin Uygulamaları

Tablo 69 Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulandığını düşünmekteyim.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0
Katılmıyorum	10	50,0
Kararsızım	4	20,0
Katılıyorum	5	25,0
Toplam	20	100,0

Tablo 70 Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm işgörelere uygulandığını düşünmekteyim.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	17	20,2	20,7
Katılmıyorum	26	31,0	31,7
Kararsızım	20	23,8	24,4
Katılıyorum	15	17,9	18,3
Tamamen Katılıyorum	4	4,8	4,9
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulandığını düşünen yönetici ve işgörenlerin oranı yaklaşık %25 civarlarında kalmaktadır(Tablo 69 - 70).

Bir kurumda disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde uygulama yetkisi ve sorumluluğunun yöneticilerde olduğu düşünülürse, araştırma yapılan kurumda sözkonusu yetkinin en üst kademede toplandığı ve alt kademe yöneticilerinin bu yetkiyi kullanamadıkları ya da mevzuata ilişkin engeller nedeniyle böyle bir sonuçla karşılaşıldığı değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak sebebi ne olursa olsun, kurumdaki disiplin uygulamalarının işgörenin güdülenmesine olumsuz yönde etkide bulunduğu söylenebilecektir.

14. Özlük Hakları

Tablo 71 Yönetici, personelin özlük haklarının (terfi) elde edilmesi için çaba harcar.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	5,0
Kararsızım	2	10,0
Katılıyorum	13	65,0
Tamamen Katılıyorum	4	20,0
Toplam	20	100,0

Tablo 72 Yöneticilerim, işgörenlerin özlük haklarında herhangi bir kayıp olmaması için gerekli girişimlerde bulunurlar.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	15	17,9	18,1
Katılmıyorum	21	25,0	25,3
Kararsızım	20	23,8	24,1
Katılıyorum	23	27,4	27,7
Tamamen Katılıyorum	4	4,8	4,8
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyen	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

Yöneticinin, işgörenin özlük haklarının (terfi) elde edilmesi için çaba harcaması gerektiğini kabul eden yöneticilerin oranı %85 iken, işgörenlerin %43,4'ü yöneticilerin böyle bir çaba içerisinde olmadığını düşünmektedir (Tablo 71-72). Dolayısıyla yöneticilerin, işgörenin özlük haklarının elde edilmesi için çabalaması gerektiğine yönelik olan tutumu, aynı oranda davranışlarına yansımamaktadır. Diğer taraftan bu yöneticilerin çoğunluğunun, işgörenlerin özlük haklarının iyileştirilmesine yönelik yetkilere mevzuat hükümleri kapsamında sahip olamadığı ya da olsa dahi kurum içi uygulamalar nedeniyle bu yetkilerini kullanamadıkları hususları da yapılan değerlendirmede göz önünde bulundurulmalıdır.

15. Teknoloji - Yeniliğe Açık Olma

Tablo 73 Teknolojik yenilikler çalışanları gitgide tembelleştirmektedir. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	15,0
Katılmıyorum	13	65,0
Katılıyorum	4	20,0
Toplam	20	100,0

Tablo 74 Teknolojik imkanlardan faydalanılması çalışanları güdüler.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	1	1,2
Kararsızım	5	6,0
Katılıyorum	42	50,0
Tamamen Katılıyorum	36	42,9
Toplam	84	100,0

“Teknolojik yenilikler çalışanları gitgide tembelleştirmektedir.” önermesine yöneticilerin sadece %20’si katılırken (Tablo 73), işgörenlerin %92,9’u, teknolojik imkanlardan faydalanılmasının çalışanları güdülediğine inanmaktadır. (Tablo 74)

Kurumdaki yöneticilerin çoğunluğunun teknolojik yeniliklere olumlu yaklaştığı, işgörenlerin de bu yenilikleri kendilerini güdüleyici buldukları görülmektedir. Bu konuda kurum yönetiminin etkin bir politika izlemesi gerekmektedir.

16. Çalışmada Bağımsızlık

Tablo 75 İşgörenin, verilen görevi yerine getirmesi yeterli olup, ayrıca kendi (astın) tarzını/yöntemini sergilemesi gerekmez. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	5,0
Katılmıyorum	13	65,0
Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	3	15,0
Tamamen Katılıyorum	2	10,0
Toplam	20	100,0

Tablo 76 Görevimi yerine getirirken, kişisel birikim ve yeteneklerim çerçevesinde, kendi tarzımı/yöntemlerimi sergileyebiliyorum. (İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	17	20,2
Katılmıyorum	14	16,7
Kararsızım	11	13,1
Katılıyorum	30	35,7
Tamamen Katılıyorum	12	14,3
Toplam	84	100,0

“İşgörenin, verilen görevi yerine getirmesi yeterli olup, ayrıca kendi(astın) tarzını/yöntemini sergilemesi gerekmez.” ifadesine yöneticilerin %70’i katılmazken (Tablo 75), aynı konuda birikim ve yeteneklerini sergileyebildiğini ifade eden işgörenlerin oranı ise %50’dir (Tablo 76).

Yöneticilerin, güdüleme araçlarından biri olan çalışmada bağımsızlığın önemine ve etkisine inandıkları, ancak aynı oranda davranışlarına yansıtamadıkları işgörenlerden alınan yanıtlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kurum yöneticilerinin işgörenlerin diğer yarısının da güdülenmesini sağlamak amacına yönelik uğraşlarda bulunması gerekmektedir.

17. İşin Cazibesi

Tablo 77 Güdülenmesi yetersiz olan işgörelere, yaptıkları işin gerçekten "anlamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışmanın bir faydası yoktur.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	25,0
Katılıyorum	10	50,0

Katılıyorum	5	25,0
Toplam	20	100,0

Tablo 78 Yöneticilerim davranış ve ifadeleriyle, yaptığımız işin gerçekten "anlamalı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışarak, görevimi daha cazip hale getirmektedirler.(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	13	15,5	15,9
Katılmıyorum	22	26,2	26,8
Kararsızım	16	19,0	19,5
Katılıyorum	23	27,4	28,0
Tamamen Katılıyorum	8	9,5	9,8
Toplam	82	97,6	100,0
Yanıt Vermeyen	2	2,4	
Toplam	84	100,0	

“İşgörenlere/yönetilenlere, yaptıkları işin gerçekten "anlamalı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışmanın bir faydası yoktur.” ifadesine yöneticilerin sadece %25’i katılmaktadır (Tablo 77). “Yöneticilerim davranış ve ifadeleriyle, yaptığımız işin gerçekten "anlamalı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışarak, görevimi daha cazip hale getirmektedirler.” ifadesine katılan işgörenlerin oranı ise %37,8’dir (Tablo 78).

Görüldüğü üzere yöneticilerin çoğunluğu işi cazip hale getirmenin yararına inanmaktadır. Ancak işgörenlerin bir çoğu bu konuda ya aksini düşünmekte ya da kararsız kalmaktadırlar. Yöneticilerin sözkonusu güdüleme aracının önemine dair inançlarını, davranışlarına da yansıtarak işgörenlerini bu konuda güdüleyebilecekleri düşünülmektedir.

18. Sosyal İhtiyaçlar

Tablo 79 Yönetici, personelin sosyal ihtiyaçlarının (tanınma, saygınlık, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlar.(Yönetici Anket)

	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	6	30,0

Kararsızım	1	5,0
Katılıyorum	8	40,0
Tamamen Katılıyorum	5	25,0
Toplam	20	100,0

Tablo 80 Yöneticilerim, işgörenin sosyal ihtiyaçlarının (ait olma, tanınma, saygınlık) karşılanması için çabalar.(İşgören Anket)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	13	15,5
Katılmıyorum	25	29,8
Kararsızım	23	27,4
Katılıyorum	15	17,9
Tamamen Katılıyorum	8	9,5
Toplam	84	100,0

Yöneticilerin %65'i, işgörenin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli ortamı sağlamakla yükümlü olduğunu kabul ederken (Tablo 79), işgörenlerin %27,4'ü yöneticilerinin, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması için çabaladığına inanmaktadır (Tablo 80).

Sonuç olarak yöneticiler, işgörenlerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle onları güdülemeye yönelik tutumlara sahip olmakta ancak, bu tutumlarını uygulamada davranışlarına yansıtılmamakta ya da yansıtamamaktadırlar.

19. Özel Sorunlarla İlgilenme

Tablo 81 İşgörenlerin kişisel sorunları (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticileri ilgilendirmez.

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	25,0
Katılmıyorum	10	50,0
Katılıyorum	5	25,0
Toplam	20	100,0

Tablo 82 Yöneticilerim, özel sorunlarımla (ailevi, ruhsal vb.) ilgilenmektedirler.

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	21	25,0
Katılmıyorum	27	32,1
Kararsızım	15	17,9
Katılıyorum	18	21,4
Tamamen Katılıyorum	3	3,6
Toplam	84	100,0

“İşgörenlerin kişisel sorunları (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticileri ilgilendirmez.” önermesine katılmayan yöneticilerin oranı %75 iken (Tablo 81), yöneticilerinin özel sorunlarıyla ilgilendiğini düşünen işgörenlerin oranı ise sadece %25 olarak görülmektedir (Tablo 82).

Sonuç olarak yöneticilerin %75’i işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenilmesi gerektiğine inanmakta, ancak bunlardan ancak %25’inin bu tutumlarını işgörenlerine yansıtabildikleri görülmektedir.

20. Yöneticinin Güdölemedeki Başarısı

Tablo 83 İşgörenlerimi yönetmek konusunda başarılı olduğuma inanıyorum.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde
Kararsızım	4	20,0
Katılıyorum	13	65,0
Tamamen Katılıyorum	3	15,0
Toplam	20	100,0

Tablo 84 Yöneticilerim, işgörenleri güdülemekte başarılıdır(lar).(İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç katılmıyorum	11	13,1	13,3
Katılmıyorum	22	26,2	26,5
Kararsızım	21	25,0	25,3
Katılıyorum	19	22,6	22,9
Tamamen Katılıyorum	10	11,9	12,0
Toplam	83	98,8	100,0
Yanıt Vermeyenler	1	1,2	
Toplam	84	100,0	

“İşgörenlerimi güdülemek konusunda başarılı olduğuma inanıyorum.” diyen yöneticilerin oranı %80 (Tablo 83), bu konuda kararsız kalanların oranı ise %20 olarak görülmektedir(Tablo 84). Yani işgörenlerini güdüleme hususunda başarısız olduğuna inanan yönetici bulunmamaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerini güdüleme konusunda başarılı bulan işgörenlerin oranı ise %34,9’dur.

21. Kuruma Bağlılık

Tablo 85 İş hayatına bu kurumda başlamaktan çok memnunum.(Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	20,0	21,1
Katılmıyorum	6	30,0	31,6
Kararsızım	4	20,0	21,1
Katılıyorum	5	25,0	26,3
Toplam	19	95,0	100,0
Yanıt Vermeyen	1	5,0	
Toplam	20	100,0	

Tablo 86 Şimdiki işimi hiçbir tanıdığıma tavsiye etmem. (Yönetici Anketi)

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Katılmıyorum	9	45,0	47,4
Kararsızım	7	35,0	36,8
Katılıyorum	3	15,0	15,8
Toplam	19	95,0	100,0
Yanıt Vermeyen	1	5,0	
Toplam	20	100,0	

Tablo 87 İş hayatına başlamak için yeni bir fırsat verseler, yine bu kurumda çalışmayı isterdim. (İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	36	42,9
Katılmıyorum	17	20,2
Kararsızım	22	26,2
Katılıyorum	5	6,0
Tamamen Katılıyorum	4	4,8
Toplam	84	100,0

Tablo 88 İmkanım olsa, hemen başka bir kuruma geçerim. (İşgören Anketi)

	Frekans	Yüzde
Hiç katılmıyorum	1	1,2
Katılmıyorum	4	4,8
Kararsızım	17	20,2
Katılıyorum	28	33,3
Tamamen Katılıyorum	34	40,5
Toplam	84	100,0

“İş hayatına bu kurumda başlamaktan çok memnunum.” önermesine katılan yönetici oranı %26,3 iken (Tablo 85), “İş hayatına başlamak için yeni bir fırsat verseler, yine bu kurumda çalışmayı isterdim.” ifadesine katılan

işgörenlerin oranı %10,8 olarak görülmektedir(Tablo 87). Ayrıca, işgörenlerin %73,8, imkan bulması halinde derhal başka bir kuruma geçeceğini belirtmektedir (Tablo 88).

“Şimdiki işimi hiçbir tanıdığımı tavsiye etmem.”diyen yönetici oranı %15,8 olarak görülmektedir (Tablo 86). Bu sonuç Tablo 85’de karşımıza çıkan sonuçla çelişiyor gibi görünse de, bu önermede yöneticilerin, bürokratik kültürde hakim olan kurumunu dış çevreye karşı koruma refleksini gösterdikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 86’daki sonucu bir kenara bırakırsak, Tablo 85, Tablo 87 ve Tablo 88’den kurumdaki yöneticilerin ve işgörenlerin örgütleri ile aralarındaki bağın oldukça zayıf olduğu söylenebilir. Anket esnasında bazı yöneticilerle plan dışı bir biçimde gerçekleşen ikili görüşmelerden, bu olumsuz durumun en büyük kaynağının, yetersiz ücret ve alt kademe yöneticilerinin bir kısmının yükselme konusunda yaşadıkları hayal kırıklığı olduğunu akla getirmektedir. Bununla birlikte, kurumun güdülenme düzeyindeki genel düşüklüğün de, Tablo 87 ile Tablo 88’deki arzu edilmeyen sonuçların bu denli olumsuz olmasına etki de bulunduğu değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Türk kamu yönetiminin gündeminden neredeyse Cumhuriyetin ilanından bu yana reform, yeniden yapılandırma, iyileştirme çalışmaları hiç eksik olmamış, kamu örgütlerinin daha çok etkin ve verim bir hale gelmesi için çeşitli araştırmalar yapılmış ve raporlar yayınlanmıştır. Son olarak da 2000'li yılların başından itibaren daha çok yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde yeni bir reform hareketi başlatılmıştır.

Sözkonusu çalışmaların sonuçlarından bazıları tamamen bazıları ise kısmen mevzuata ve uygulamaya aktarılmış, ancak arzulanan neticeye bir türlü ulaşılamamıştır. Bu çalışmalardan istenen sonuçların alınamamasının bir çok nedeni olmakla birlikte, bütün sebepler bir kenara konulduğunda bile bahse konu yeni düzenlemeleri hayata geçirecek ve ona sahiplenecek olan insan yani işgören faktörünün konumu hayati bir öneme sahiptir. İşgören işine, görevine, kurumuna, yöneticisine bağlı olduğu sürece kendisini düşünmeye, üretmeye daha hazır hisseder ve bu ruh hali içerisinde insanoğlu yeni düzenlemelere karşı olan direncini aşarak yeniliklere hazır hale gelir. Bununla birlikte işgörenin bu düzeye gelmesi yani bu yönde harekete geçmesinin sağlanması diğer bir deyişle güdülenmesi kolay değildir. Güdülenmesi için maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmış olması gerekir.

Kamu yönetiminin doğası gereği karşımıza çıkan kamu hukuku, kamu hizmeti, kamu yararı, siyasi ve yönetsel denetim, merkezden yönetim ve hiyerarşik yapı kavram ve yapıları günümüz insanının güdülenmesine bazı sınırlılıklar getirdiğini gördük. Öte yandan ülkemizin içinde bulunduğu makro ekonomik dengeler ve sahip olduğu parasal kaynaklar itibarıyla en azından orta vadede kamu görevlilerinin maaşlarına yönelik ciddi iyileştirmelerde bulunamayacağı da bir gerçektir. Bununla birlikte kamu görevlilerinin neredeyse tamamının ortak sorununun iş tatminsizliğine dayandığını ve ülkemizdeki kamu görevlilerinin performansını, iş doyumunu, işe bağlılığını

azaltan ve böylece kamu hizmetlerinin etkin ve kaliteli bir biçimde vatandaşlara sunulmasına engel olan bu durumun, kamudaki işgörenlerin yeterince güdülenememesi ile ilgili olduğunu vurgulamıştık. İşte tam bu noktada çeşitli yönetsel yetkilere sahip yöneticinin işgörenlerini güdülemedeki hayati rolü karşımıza çıkmaktadır.

Gerçekten mevzuata ve bütçeye ilişkin birçok kısıtlılığa rağmen kamu yöneticilerinin işgörenlerini güdüleme işlevinde faydalanabileceği birçok araç ve yöntem bulunmaktadır. Bunların büyük bir kısmının uygulanması için herhangi bir parasal kaynağa da ihtiyaç bulunmamaktadır. Yöneticinin bu araçlardan faydalanmayı istemesi ve bunu davranışlarına yansıtacak bir biçimde içselleştirmesi, belki bu konuda bir hizmet içi eğitim alması ve güdülemeyi en önemli yöneticilik görevlerinden biri olarak benimsemesi, işgörenlerini güdülemeye yönelik araçlardan azami yarar elde etmesini sağlayacaktır.

Yöneticilerin işgörelere hangi güdüleme araçlarından ne ölçüde faydalandıklarını tespit edebilmek amacıyla uygulanan anket sonuçlarına genel olarak baktığımızda; yöneticilerin yetkileri dahilinde istifade edebilecekleri hemen hemen bütün güdüleme araçlarının işgörelere uygulanmasının faydalarına inanmakta, ancak işgörelerin yanıtları incelendiğinde aksine bir durumla karşılaşmaktadır. İşgörelerin çoğunluğu, yöneticilerin, yetki devri, kararlara katılım, iletişim, ödüllendirme, uygun fiziki ortam, amaç birliği, bilgilendirme, adil yönetim, özlük haklarının korunması ve geliştirilmesi, çalışmada bağımsızlık, işi cazip hale getirme ve sosyal ihtiyaçların karşılama konusundaki güdüleme araçlarından yeterince faydalanmadıklarını, en azından kendilerine yansıyan somut bir davranış olmadığını belirtmektedirler. Nitekim yöneticilerini genel olarak güdüleme konusunda başarılı bulan işgören oranı %34,9 olarak tespit edilmiştir.

Güdülenme konusunda ortaya çıkan bu olumsuz tablonun çalışanların kuruma bağlılıklarını da azalttığı görülmektedir. Burada ortaya çıkan ilginç bir

sonuçta, yöneticilerin de kuruma olan bağılıklarının oldukça düşük olmasıdır. Başka bir araştırmanın konusu olmakla birlikte, Bakanlıktaki yöneticilerin büyük bir kısmının da ciddi anlamda güdülenme sorunları yaşadıkları değerlendirilmektedir.

Son tahlilde araştırmanın sonuçları, Türkiye’de kamu kesiminde yöneticilerin işgörenlerini yeterince güdüleyemediği yönündeki bu çalışma tezini doğrulanmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre;

-“Türk kamu yöneticileri işgörenlerine yönelik istifade edebileceği güdüleme faktörlerinden yeterince yararlanmamaktadırlar.” varsayımının doğrulandığı görülmektedir. Yöneticilerin, örgütsel, yönetsel ve psiko-sosyal güdüleme araçlarını işgörenlerin güdülenmesine yönelik faydalanmadığı görülmektedir.

- Türk yöneticisinin sahip olduğu bürokratik kültür bağlamında özellikle üst yöneticilerin yeterince eyleme dönük bireyler olmadıklarını belirlemiştik. Oysa güdüleme, başlı başına ilave emek ve çaba isteyen bir faaliyettir. Yöneticinin güdüleme konusuna önem vermek suretiyle kendi kendine hareket geçmesi gerekmektedir.

Yine hakim bürokratik kültürde, Türk yöneticisi, merkeziyetçi bir eğilime sahip olduğundan, işgörenler tarafından rahatlıkla çözülebilecek sorunlar hakkında bile karar vermenin hiyerarşinin üst düzeylerinde toplandığı, bu şekilde güdüleme araçlarından yetki devri ile kararlara katılım araçlarının etkisiz kaldığı görülmektedir.

Diğer taraftan yöneticilerin, mevzuatın özünden çok sözüne bağlılık gösterdiğini, bu çerçevede mevzuatı örgütün görevlerini en iyi şekilde yapılmasına yönelik bir araç olarak görmekten ziyade başlı başına bir amaç

olarak gördüğünü, bu durumun da yaratıcılığı, girişimciliği, yenilikçiliği, dinamikliği ve hatta iş yapmayı dahi engelleyen bir ortama yol açtığını belirtmiştik. Böyle bir bürokratik kültür ortamında, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve yenilemelerine destek olunmadığı gibi işgörenlerin çalışmalarında bağımsız olmaları yani kendi yöntem ve yeteneklerini ortaya koymaları da engellenecektir.

Kamu yönetiminde, siyasal nitelikli atama ve yer değiştirme olaylarının sıkça gerçekleşmesi, özellikle politika tespitinde bulunan üst kademeler için ve bu yöneticilerin liyakat sahibi olmaları şartıyla, dünyanın pek çok ülkesinde görülen bir durumdur. Ancak konuya Türk siyasal hayatı açısından yaklaştığımızda, sık sık değişen hükümetler ve koalisyon dönemlerinde hem yöneticilerin çok sık değişmesi hem de liyakat sahibi olmayan kişilerin yöneticilik makamlarına gelebilmesi, yöneticileri ve işgörenleri güdülenmesine olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Nitekim bu durumlarda, yönetici geldiği yöneticilik görevlerinde örgütle kaynaşmasını sağlayacak kadar uzun süre kalamamakta, örgüt içi iletişim kanalları yetersiz işlemekte, örgütsel ve kişisel amaç bütünleştirmesini tam anlamıyla gerçekleştirememektedir. Bu konuyla ilgili olarak, araştırma yapılan kurumda gerçekleştirilen anket uygulaması esnasında bazı işgörenlerin yönetici-güdülenme konusuna ilişkin olarak yönelttikleri sorulara verilen bilimsel yanıtlara rağmen, sözkonusu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamakta zorlandıkları saptanmıştır. Bahsekonu işgörenler, yöneticilerinin bir kısmının bulundukları görevlere siyasal etkilerle atandıklarından bahisle, bu yöneticilerin işgörenlerini güdülemek gibi bir amaçlarının olamayacağını, çünkü mesleki geleceklerini işgörenlerinin başarılarına ya da kuruma olan bağlılığına değil, sözkonusu siyasal ilişkilerine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. İşgörenlerin sahip oldukları bu algımanın çok ciddi sorunlara yol açması muhtemeldir.

Genel olarak Türk kamu yöneticilerinin yönetsel değerlerini irdelediğimizde, son yıllarda düşüş eğiliminde de olsa genellikle X-Kuramının

etkisinde olduklarından, yetki devretmekte isteksiz, astlarına güvenmekte tereddütlü, ödülün ziyade ceza uygulamalarına ön planda tutan, işgörenleri ile iletişim kanalı yukarıdan aşağıya olmak üzere tek kanaldan işleten bir yönetim anlayışına sahip bulundukları belirlenmiştir. Bu örgütsel davranış şekillerinin işgörenlerin güdülenmesine olumsuz etkide bulunacağı aşikardır.

Yönetim bilimi literatüründe önderlerin en önemli özelliklerinden birinin işgörenlerini iyi güdülemesi olduğunun vurgulanmasına rağmen, Türk bürokratik kültürünün yöneticilerin önder özellikleri taşımasına ya da önder davranışları sergilemesine müsait olmamasından ötürü, “Türk kamu yöneticilerinin işgörenlerini güdüleme davranışlarına Türk bürokratik kültürüne hakim olan değerler olumsuz bir biçimde yansımaktadır.” varsayımının da hem bugüne kadar bu konuda yapılan araştırmalar hem de bu çalışma kapsamında incelenen kurum bağlamında doğrulandığı görülmektedir.

- İlgili kurumda yapılan araştırmada, yöneticilerin büyük çoğunluğunun, görevlerinden birinin işgörenlerini güdülemek olduğunu kabul ettikleri, bu anlamda işgörenlerini yakından tanımaları gerektiğine, amaç birliğini sağlamanın ve yetki devrinde bulunmanın önemine, işgörenlerin kararlara katılımının gerçekleştirilmesine, ödüllendirme eyleminin gerekliliğine, çalışma mekanının fiziksel koşullarının uygunluğunun sağlanmasına, kurumdaki yenilik ve değişiklikler konusunda işgöreni bilgilendirmenin faydalarına, çalışmada bağımsızlığın önemine ve etkisine, işi cazip hale getirmenin yararına, işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenilmesi gerektiğine inandıkları ve bu yönde tutumlar geliştirdikleri belirlenmiştir. Ancak, işgörelere yönelik uygulanan anket sonuçları göz önüne alındığında, yukarıda sıralanan güdüleme araçlarının yöneticiler tarafından kullanıldığına dair somut davranışların işgörelere yansımadağı görülmüştür. Sonuç olarak “Türk kamu yöneticilerinin güdülemeye ilişkin tutum ve değerleri, işgörelere yönelik güdüleme davranışlarına yansımamaktadır.” varsayımı da ilgili kurum

örneğinde doğrulanmış olmaktadır.

Diğer taraftan yöneticilerin sahip oldukları tutumların davranışlara neden yansımadağına dair de birkaç açıklama yapmakta fayda görölmektedir. Bu tür araştırmalarda çeşitli yöntembilimsel sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Onaran (1981:283)'a göre soruları yanıtlayan deneklerin çeşitli saptıranları olabilir. Yanıtlayanın çevresi tarafından nasıl isteniyorsa (daha doğrusu, çevresindekilerin isteklerini, beklentilerini nasıl algılıyorsa) soruları ona göre yanıtlanması demek olan "toplumsal istenirlik" bunlardan biridir. Örneğin kendini gerçekleştiren bir insan olmanın gerekli olduğuna inanmış bir denek, gerçekte öyle olmasa da kendini gerçekleştirmeye ilgili sorulara öyleymiş gibi karşılık verecektir. Bu saptamadan yola çıkarsak kurumdaki yöneticilerin aslında sahip olmadıkları ya da yeterince içselleştiremedikleri tutumları, "toplumsal istenirlik" saptıranının etkisinde kendi tutumlarıymış gibi ankete aktarmış olabilirler.

Bundan başka, insanlar yanıtlarında tutarlı olmak da isteyeceklerdir. Daha önce verdikleri yanıtlarla bunların mantıklı sonuçlarının, ne olması gerektiğinin farkında olan denekler, önlerindeki bir soruyu daha önceki yanıtlarının çerçevesinden göreceklerdir örneğin bir deneğe önce "bulunduğunuz görevde değerli bir iş yapabilme duygusu ne ölçüde vardır," sonra "bulunduğunuz görevde değerli bir iş yapabilme duygusu sizce ne ölçüde olmalıydı" diye sorulduktan sonra "sizce bu ne kadar önemlidir" ya da "bulunduğunuz görevden ne ölçüde doyum duyuyorsunuz" diye sorulduğunda, son sorulara vereceği karşılık büyük ölçüde önceki yanıtlarından etkilenecektir(Onaran, 1981:283).

Onaran'ın yukarıdaki tespitlerine iştirak eden Özen (1996:241), genellikle bireyselliğin bastırıldığı ve kişilerin dışa dönük bir biçimde kendilerini "kollektivitenin" (toplum) bir parçası olarak tanımladığı kültürel özelliklerimizden ötürü, uygulanan bu tip anketler esnasında, kişilerin toplumsal normlara ters düşen eğilimlerini cevaplarına yansıtmaktan

çekindiklerini ve kendilerini olduklarından farklı bir biçimde "toplumsal olarak beğenilen nitelikleri taşıyor" gibi göstermeye eğilim olduklarını, özellikle üst düzey bürokratların verdikleri yanıtlarda, toplumdaki "özel" konumundan ötürü sosyal beğenirlik eğilimlerinin daha da belirgin hale geldiğinin altını çizmektedir.

- Türkiye’de kamu yöneticilerinin yetiştirilmesi zorunluluğu bulunduğu toplumun tüm kesimlerince kabul edilmesine ve bu konuda Anayasa emri bulunmasına rağmen, özellikle siyasal kaygılar nedeniyle, yöneticilerin yetiştirilmesi dolayısıyla da hizmet içi eğitim konusunda atılmış önemli ve sorun çözücü bir adım bulunmamaktadır.

Kanuni düzenlemelerin yapılmamasının yanı sıra, bazı yöneticilerin hizmet içi eğitime bakış açılarının da olumsuz olduğu görülmektedir. Eğitimin getireceği değişikliklere ve yeniliklere karşı duyulan korku, alt kademe yöneticilerin ya da işgörenlerin eğitimle kendilerinden daha yetenekli hale gelmesi endişesi ile gelişme ve yetismeye karşı ilgisizlik, yöneticilerin hizmet içi eğitim konusuna ilgisiz kalmalarına yol açmaktadır.

Literatürde, hizmet içi eğitime yönelik yapılan bu tespitlerin yanı sıra, gerek bazı kamu kurumlarının hizmet içi birimlerine yapılan ziyaretler gerekse bazı kamu kurumlarının web sayfalarında yapılan incelemelerden, özellikle güdülenme konusuna ilişkin doğrudan bir eğitim olduğuna dair bir bilgi tespit edilememiştir. Nitekim araştırmanın yapıldığı Bakanlığın web sayfasında da güdülenme konusunda verilen bir eğitim programına rastlanılmamıştır. Bununla birlikte, sözkonusu Bakanlığın 2006 İdari Faaliyet Raporu’nda kurumsal zayıflıklar arasında kurum kapasitesinin güçlendirilmesi için gerekli hizmet içi eğitimin eksikliğinden bahsedilmektedir.

Son olarak, uygulanan anket verilerinden de hem yöneticilerin hem de işgörenlerin neredeyse tamamının güdülenme konusunda hizmet içi eğitimin gerekliliğine inandığı görülmektedir. Bütün bu veriler çerçevesinde

“Türk kamu yöneticilerine yönelik güdülenme konu başlığı altında kapsamlı bir hizmet içi eğitim yer almamaktadır.” varsayımının da doğrulandığını ifade edebiliriz.

Araştırmanın varsayımlarının doğrulanması, yöneticilerin işgörenlerini güdülemede yaşanan sorunların nasıl çözülebileceği sorusunu gündeme getirmektedir? Bu kapsamda incelenmesi gereken ilk konu hangi liderlik tarzının güdüleme konusunda daha yetkin olduğudur.

Çalışmamız içerisinde daha önce ifade edildiği gibi liderlik tarzlarının özelliklerini güdülenme kavramı çerçevesinde ele aldığımızda iki liderlik tarzının ön plana çıktığını görmekteyiz. Bunlardan ilki, insan odaklı bir yaklaşımla, katı otokratik düzenlemeler yerine, insan kaynağına önem veren bilgi paylaşımını, katılımcılığı, yetkilendirmeyi ve takım çalışmasını her fırsatta gündeme getiren ve bu anlamda demokratik ve güdülendirici bir yönetim biçimini örgütüne hakim kılmaya çabalayan geleneksel liderlik biçimlerinden “Demokratik Liderlik” tarzıdır. İkincisi ise doğrudan doğruya güdülenme süreciyle ilgili özelliklere sahip, vizyon oluşturma, vizyonu başkalarına benimsetebilme ve bu vizyon doğrultusunda astları geliştirme ve yetkinleştirme temeline dayanan, değişimci, yeniliğe açık ve insan odaklı olması nedeniyle, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça etkili ve çağdaş bir liderlik tarzı olan “Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik” tarzıdır.

Değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişimi yönetmede geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı hususu ile uygulama yapılan Bakanlığın 2006 İdari Faaliyet Raporunda kurumsal üstünlük olarak belirtilen gelişime ve değişime oldukça açık olunması hususu göz önüne alındığında, T.C. Ulaştırma Bakanlığı’ndaki güdülenme sorunlarının çözümü aşamasında, Transformasyonel liderlik tarzının niteliklerini mevcut yöneticilere kazandırılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

İlgili Bakanlıktaki genel durum tespiti yapıldıktan ve güdülenmeye ilişkin yaşanan sorunlar ortaya konulduktan sonra, sonuç bölümünün bu kısmında çeşitli çözüm önerilerine yer verilecektir. Ancak öncelikle şunu belirtmekte fayda vardır ki, bu araştırma Ekim-Kasım 2006 tarihleri arasında belirtilen kurumda yöneticilerin işgörenleri güdüleme seviyesini saptamak amacıyla kurumun belli birimlerinde yapılmıştır. Bu sebeple araştırma bulgularından yola çıkılarak kamu kuruluşlarının tümüyle ilgili genellemelere gidilmesi konusuna kuşku ile yaklaşılmalı, bununla birlikte kamu kesimindeki güdülenme sorununun sebepleri ve çözüm yolları başka araştırmalar ile de sorgulanmalıdır.

ÖNERİLER

Ampirik araştırma sonucunda elde edilen veriler çerçevesinde Ulaştırma Bakanlığı kapsamında işgören güdülemesi ile ilgili olarak;

-Güdüleme konusunda yaşanan sorunların temel kaynağı, genellikle geçmişte alınan kararlar olduğundan, sözkonusu sorunlara yeni çözüm yöntemleri ile yaklaşılmasında,

-Bakanlık bünyesinde görevli işgörenlerden yapılacak görevlendirmelerin, iş dağıtımının ve iş yükü paylaşımının tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmesinde ve bu düzenlemelerin sorunsuz işleyebilmesinin sağlanması açısından yöneticiler tarafından kurum içerisindeki sorumlulukların da uygun ve adil bir şekilde paylaşılmasında ve ayrıca buna uygun yetki devirlerinin gerçekleştirilmesinde,

-İşgörenleri güdülemek amacıyla istifade edilecek maddi ve manevi ödüllerin çeşitlendirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında, ancak sözkonusu ödüllerin adil olarak dağıtılmasına ve herkesin hak ettiği şekilde bu

teşviklerden yararlanmasına özen gösterilmesinde,

-İşgörenlere yaptıkları işteki performansları ve başarı düzeyleri hakkında sağlanan yapıcı geribildirim uygulamalarının sürdürülerek geliştirilmesinde,

-Bakanlık bünyesinde katılımcılığı arttıracığından ve yapılacak yeni düzenlemelerin çalışanlar tarafından sahiplenmesini sağlayacağından, tüm işgörenlerin aktif olarak katılabilecekleri, yeni fikirlerini iletebilecekleri ve bu şekilde güdülenebilecekleri öneri sistemlerinin geliştirilmesinde, işgörenlerin Bakanlığı ilgilendiren her konuda fikir ortaya koymaları yönünde teşvik edilmelerinde,

-Yönetim işinin sadece yüzde onunun yönetimin konusunu oluşturan hususlarla ilgili teknik bilgilere dayanması, yüzde doksanının ise davranış bilimlerini ilgilendirmesi nedeniyle(Eren, 2004:4), örgütsel ve bireysel davranışları araştıran ve bu konuda ortaya çıkan sorunlara çözümler arayan örgütsel psikoloji uygulamalarına yönelik hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında, güdüleme kapsamında işgörenlerini yakından tanımak zorunda olması nedeniyle örgütsel psikoloji alanındaki gelişmeler yakından izlemesi gereken yöneticilere kurum içi ve dışı seminerler, imkan olması halinde Intranet vasıtasıyla sürekli bilgi akışının sağlanmasında,

-Yöneticilerin insan unsurunu yönetimin merkezine koyan Y-Kuramı ve benzer insan odaklı yaklaşımlar konusunda bilinçlendirilmesinde,

-İşgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda daha iyi güdellenebilmeleri amacıyla ne kadar sürede ne şekilde çalışarak belli yerlere gelinebileceğinin belirlenip tavizsiz bir biçimde uygulanmasında ve bu kriterlerin herkes tarafından öğrenilmesinin sağlanmasında,

-Güdüleme konusunda yöneticilerin sahip oldukları tutumların

işgörenler tarafına somut davranışlar biçiminde yansımamasının nedenlerinden birinin de katılımcı iletişim uygulamalarının yetersizliği olabileceğinden, bu tarz iletişim mekanizmalarının oluşturulmasında,

-Türkiye’de özellikle üst düzey yönetici kadrolarının tam anlamıyla kariyer kadro sayılamayacağı ve bu kadrolara atama yapılırken, siyasi iradenin etkili olduğu genelde kabul edilmekle birlikte, siyasal nedenlerle yöneticilik makamına geldiğini ve yine siyasal nedenlerle o makamda kalacağını düşündüğü yöneticinin işgöreni güdülemek zorunda olmadığı gibi olumsuz işgören algılamalarını giderecek önlemlerin alınmasında,

-Örgüt yönetimine, işgörenlerin üzerinde durduğu önemli konular hakkındaki değer hükümlerinin neler olduğunun ortaya çıkarılmasında büyük katkı sağlayan bir tür sondaj yöntemi olan anket uygulamalarının zaman zaman gerçekleştirilmesinde, fayda görülmektedir.

Bakanlığın 2006 İdari Faaliyet Raporunda kurumsal üstünlük olarak belirtilen “Bakanlığın gelişime ve değişime oldukça açık olması” ile Amerikalı uzman Richard Podol’un, Türk kamu yöneticilerine ilişkin olarak “Türk yöneticisinin çağdaş olduğuna inanması ve bu anlamda öğrenmeye ve gelişmeye istekli olması(Ergun,1981:27)” hususları göz önüne alındığında T.C. Ulaştırma Bakanlığı’nın güdülemeye ilişkin sorunlarını çözebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

ADAIR, John; **Etkili Motivasyon**, 2.bs., İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, Nisan 2005

ALDEMİR, Ceyhan, ARBAK, Yasemin, ÖZMEN, Ömür; "Türkiye'de İş Görme Anlayışı: Tanımı ve Boyutları", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, cilt 3, sayı 1, 2003, s.5-28

ALLAN, John; **Motive Etme**, çev.Ali Çimen, İstanbul, TİMAŞ Yayınları, 1998

ARIKAN, Semra; "Liderlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001

ARSLAN, Mahmut; "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001

AŞAN, Öznur; "Motivasyon", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih GÜNEY, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001

AŞKUN, İnal Cem; **İşgören**, Eskişehir, Cem Yayıncılık, 1982

AYKAÇ, Burhan; **Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler**, Ankara, YÖK Matbaası, 1997

AYTÜRK, Nihat; **Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 3.bs., Ankara, Yargı Yayınevi, 1999

AYTÜRK, Nihat; "Yetki Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Ankara, 2002, sayı 434, s.90-113

AZİZ, Aysel; **Araştırma Yöntemleri-Teknikleri ve İletişim**, Ankara, İletişim Araştırmaları Derneği Yayın No:3, 1990

BALCI, Esergül; **Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri**, Ankara, Adem Yayıncılık, 1992

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992

BİLGİN, Kamil Ufuk; **Kamu Performans Yönetimi - Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004

CAN, Halil; “Yönetim Bilimi ve Tarihçesi”, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2001, s.1-19

CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin; 2.bs., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995

CANMAN, Doğan; “Türkiye’de Kalkınma Gereklerine Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, cilt 11, sayı 3, 1978, s.3-18

CANMAN, Doğan, ERTEKİN, Yücel, AR, Fikret, BENSGHİR, Türkel Kaya, ÖZER, Cevat; **Kamu Görevlileri El Kitabı**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2002

CELEP, Cevat; **Yönetici Davranışının Personelin İş Başarısındaki Rolü ve KİT Örneği**, Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990

CEYLAN, Adnan; “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar” **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Yayınları, 1997, s.314-320.

COLE, Gerald; **Personel and Human Resource Management**, 5.bs. Continuum, Londra, 2002

ÇEVİKBAŞ, Rafet; **Hizmet İçi Eğitim Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması**, Ankara, Nobel Yayınları, 2002

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

DİLEK, Hakan; **Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İzmit, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

DRUCKER Peter F.; **Etkin Yöneticilik**, İstanbul, Atı Yayınları, 1992

DURAN, Öznur; **Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

EKİCİ, Kenan Mehmet; **Vizyoner Liderlik**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2006

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2004

ERGEZER, Bahattin; **Liderlik ve Özellikleri**, 4. bs., Ankara, Ocak Yayınları, 2003

ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetim - Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002

ERGUN, Turgay; **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1980

ERGUN, Turgay; **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1988

ERGUN, Turgay; POLATOĞLU, Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş**, 4.bs., Ankara, TODAİE Yayınları, 1992

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999

GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin, 2004, s.233-241

GÖKSU, Turgut; **Toplumsal Psikoloji-Toplumsal Olaylar ve Müdahale Esasları**, Ankara, Özen Yayıncılık, 2000

GÜNAY, Ömer Faruk; **Türkiye’de Kamu Yöneticisi Nasıl Yetiştirilmelidir?**, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları, 2005,

GÜVEN, H. Sami; "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler", **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 14, sayı 3, 1981

HANKS, Kurt; **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Çev. Can İKİZLER, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999

HOFSTEDE, Geert; "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", **Organizational Dynamics**, Vol.9, Iss.1, 1980, p.42-63

İNCİR, Gülten; "Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, sayı 3, 1993, s.59-84

İNCİR, Gülten; "Motivasyon İçin Ödül Programları", **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, 2000, s.47-60

İNCİR, Gülten; “Motivasyonu Uyarıcı Belli Bir Lider Kişilik Yapısında Ya Da Belli Bir Lider Davranış Biçiminden Söz Edilebilir Mi?”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 2, 2001, s.31-46

İNCİR, Gülten, “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 3, 2002, s. 69-82.

İYEM, Cemal, **Kamu ve Özel Sektörde Yönetici Değerleri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

KANUNGO, Rabindra Nath., MENDONCA Manuel; **Work motivation : models for developing countries**, New Delhi, Sage Publishers, 1994

KARATEPE, Selma; “Ödüllendirme Yönetimi:Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, **A.Ü.S.B.F. Dergisi**, cilt 60, sayı 4, Ekim-Aralık 2005, s.160-169

KARATEPE, Selma; **Örgütlerde İletişim - Güdüleme İlişkisi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005

KAYNAK, Tuğray; **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1990

KAYNAK, Tuğray; “Abraham Maslow’un Holistik – Dinamik Motivasyon Modelinin Türkiye’deki İşgörenler Üzerindeki İki Başka Zaman Noktasında Sınanmış Geçerlilik Durumu”, **Yönetim Psikolojisi II**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1982, s.370-383

KESER, Aşkın; **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2005

KONUR, Deniz Yaşar; **İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

KÜSKÜ, Fatma; “Yöneten-Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 32, sayı 1, 1999, s.137-138

McCARTHY, John J.; **Başarısız Yöneticiler**, İstanbul, İlgı Yayıncılık, 1989,

NIDHI, Srinivas; “Management Education and Work Motivation in Developing Societies: Looking In, Looking Out”, edited by Kanungo, Rabindra Nath.-Mendonca Manuel, **Work motivation : models for developing countries**, New Delhi, SagePublishers, 1994

ONARAN, Oğuz; **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.

ORAL, Saime, KUŞLUVAN, Zeynep; “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 3, 1997, s.93-116

ÖKTEM, M. Kemal; “Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 24, sayı 3, 1991, s. 47-61.

ÖNCER, Mustafa; “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 3, 2000, s.133-152

ÖNEN, Levent, TÜZÜN, Burak; **Motivasyon**, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2005,

ÖZEN, Şükrü; **Bürokratik kültür 1: Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1996

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Kitabevi, 2002

ÖZTEKİN, Ali; **Yönetim Bilimi**, 3.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002

ÖZTÜRK, Zekai, DÜNDAR, Hakan; “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Türk Hukuk Enstitüsü Dergisi**, 2003, s.7-13

PEKER, Ömer; **Yönetici Eğitimi**, Ankara, TODAİE Yayını, Üçbilek Matbaası, 1989

PEKER, Ömer; “Yönetici Geliştirme”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 22, sayı 3, 1989, s.3-13

ROSENBAUM, Bernard L., **How to motivate today's workers : motivational models for managers**, New York, McGraw-Hill Publishers, 1982

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 2005

SAPANCALI, Faruk; “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 4, 1993, s.55-74

SARAN, Ulvi; **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Ankara, Atlas Yayıncılık, 2004

SATICI, Özgür; **Kültürün Ülkemiz Kamu Çalışanlarının Performansına ve Kamu Örgütlerinin İşleyişine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001

SENCER, Muzaffer; “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 15, sayı 1, 1982, s.3-48

SEZEN, Serife; “Kamu Yönetimi Öğretimi ve Eğitiminde Yeni Eğilimler ve Kamu Kesiminde Yöneticilerin Geliştirilmesi Konulu Uluslar arası Bilimsel Toplantı Genel Raporu”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 38, sayı 1, s.131-146

SÜRGİT, Kenan; “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 3, sayı 1, 1970, s.16-31

ŞİMŞEK, Levent; “İş Tatmini”, **Verimlilik Dergisi**, sayı 2, 1995, s.90-108

ŞİMŞEK, Nevin, FİDAN, Mehmet; **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005

THORNELY, Nick, LEES, Dan; **Leadership: The Art Of Motivation**, Londra, Century Business, 1993

TINAZ, Pınar; “Çalışanların İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, cilt 29, sayı 4, 1996, s.43-53

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G., AYKAÇ, Burhan; **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 1999

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayınevi, 2006

TÜRKMEN, İsmail; **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, 2003

VURAL, Z.Beril Akıncı; **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, 2.bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 2005

WELLS, Ronald.G; **Yetki Devri**, Ankara, Rota Yayınları, 1993

YALÇIN, Selçuk; **Personel Yönetimi**, 4.bs., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1991

YÜKSEK, Ahmet Erhan; **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1997

EKLER

EK 1 - İŞGÖREN ANKETİ



GAZİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONU : Kamu Kesiminde GÜDÜLENME ve Yönetici : Bir
Kamu Kuruluşu Örneği
ARAŞTIRMACI : Okan EROL
TARİH :

ANKET NO: ...

Sayın katılımcı;

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2004-2005 eğitim yılı Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimi Yüksek Lisans öğrencilerindenim.

Bu araştırma; GÜDÜLEME kavramı ve kuramları ile Yönetici kavramı ışığında Türkiye’de kamu kesiminde çalışan personelin genel güdüleme/güdülenme durumunun ortaya konulması ve bu kapsamda yönetici ile güdüleme ilişkisinin bir kamu kuruluşu örneğinde incelenmesi, amacı ile yapılmaktadır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki soru ya da ifadelere vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Yanıtlarınızın gerçek görüş ve eğilimlerinizi yansıtması son derece önemlidir. Ankete vereceğiniz yanıtlar bilimsel yöntemlerle değerlendirilerek, yalnızca bu akademik araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle anketin herhangi bir yerine adınızı yazmayınız.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk Bölüm Kişisel Bilgiler bölümüdür. İkinci bölüm ise GÜDÜLEME/GÜDÜLENME düzeyini belirleyen sorulardan oluşmaktadır. Soruların yanında yer alan yanıt seçeneklerine ait bölmenin içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Tüm maddeleri açıklamalar doğrultusunda, dikkatli ve içtenlikle değerlendirmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz?

- 1- Kadın ()
2- Erkek ()

2. Yaşınız?

- 1- 24 ve altı ()
2- 25 – 34 ()
3- 35 – 44 ()
4- 45 – 54 ()
5- 55 ve üstü ()

3. Eğitim durumunuz?

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1- İlkokul () | 4- Üniversite () |
| 2- Ortaokul () | 5- Yüksek Lisans () |
| 3- Lise, dengi okul () | 6- Doktora () |

4. Şimdiki Göreviniz?

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1- Uzman () | 4- Şef () |
| 2- Avukat () | 5- İşletmen () |
| 3- Programcı () | 6- Memur () |
| | 7- Diğer () |

5. Memuriyetteki hizmet süreniz?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1- 1 yıl ve daha az () | 4- 11 – 15 yıl () |
| 2- 1 – 5 yıl () | 5- 16 – 20 yıl () |
| 3- 6 – 10 yıl () | 6- 21 yıl ve üzeri () |

6. Maaşınız (ek ödemeler dahil)?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1- 501,00 - 800,00 YTL arası () | 4- 1.300,00 -1.500,00 YTL arası () |
| 2- 801,00 - 1.100,00 YTL arası () | 5- 1.500,00 YTL. yukarısı () |
| 3- 1.100,00 -1.300,00 YTL arası () | |

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU KESİMİNDE GÜDÜLENME İLE İLGİLİ ANKET (İŞGÖRENLER / YÖNETİLENLER İÇİN)						
Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Görevimde yetkilerimi tam anlamıyla kullanamıyorum.					
2	Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.					
3	Görevimi yerine getirirken, kişisel birikim ve yeteneklerim çerçevesinde, kendi tarzımı/yöntemlerimi sergileyebiliyorum.					
4	Yöneticilerim, işgörenleri yönetmekte başarılıdırlar.					
5	Görevle ilgili kararlar alınması esnasında, yöneticilerim işgörenlerin/yönetilenlerin görüşlerini/düşüncelerini sormaktadırlar.					
6	Kurumsal kararların şekillenmesinde, işgören/yönetilen katılımının etkisi olmaktadır.					
7	Yöneticilerimiz, işgörenin/yönetilenin kararlara katılması için gerekli önlemleri alırlar.					
8	Kurumla ilgili bir kararın alınma sürecinde etkili olan işgören/yönetilen, sözkonusu kararın uygulanması aşamasına daha aktif katılmaktadır.					
9	İşimde ortaya koyduğum başarılı performans yöneticilerim tarafından takdirle karşılanmaktadır.					

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
10	Kurumumda ödüllendirme eylemi, herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine bağlı kalınarak gerçekleştirilmektedir.					
11	Yöneticilerim, özel sorunlarımla(ailevi, ruhsal vb.) ilgilenmektedirler.					
12	Yöneticilerim, iş yükünü adil ve belirgin bir biçimde dağıtmaktadırlar.					
13	Kurumumda terfi, liyakata ve yazılı kurallara bağlıdır.					
14	Kurumumda işgörenlere/yönetilenlere yetenek ve çalışkanlıklarına göre davranılmamaktadır (menfi).					
15	Yöneticilerim, çalışma mekanımın fiziki koşullarıyla(ısı, nem, gürültü, hijyen vs.) ilgili sorunlarla ilgilenmektedir.					
16	Kurumumda, çeşitli hizmet içi eğitim etkinlikleri ile kendimi geliştirmeme imkan verilmektedir.					
17	Kurumumda, örgütsel amaç ve değerlere inanmam sağlanmaktadır.					
18	Kişisel amaçlarımla, kurum kültürünün ve vizyonunun uyumlu olup olmadığını anlamamı sağlayacak bilgilerden yoksunum.					
19	Yöneticilerim, görevin personel tarafından her yönüyle benimsenmesi için çabalarlar.					
20	Yöneticilerim, kurumdaki yenilik ve değişiklikler konusunda işgöreni/yönetileni bilgilendirirler.					
21	Yöneticilerimin, görevimi nasıl yaptığımı (eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edindiği izlenimlerini/kanaatlerini bildirmesi, işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.					

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
22	Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm işgörenlere/yönetilenlere uygulandığını düşünmekteyim.					
23	İş hayatına başlamak için yeni bir fırsat verseler, yine bu kurumda çalışmayı isterdim.					
24	İmkanım olsa, hemen başka bir kuruma geçerim.					
25	İşgörenin/Yönetilenin güdülenmesinin yüksek olması büyük oranda yöneticiye bağlıdır.					
26	Kurumum, işgörenleri/yönetilenleri güdüleyici bir vizyona sahiptir.					
27	Yöneticilerimizin, insan odaklı yaklaşımları çalışma güdülenmemizi artırır.					
28	Güdülenmenin yüksek olması daha çok işgörenin/yönetilenin kendisine bağlıdır.					
29	Herhangi bir sorunumu, yöneticilerime rahatlıkla iletebiliyor ve yöneticilerimin sorunumla ilgilendiklerini hissedebiliyorum.					
30	Kurumda iletişim kanallarının yetersiz olması çeşitli güdüleme sorunlarına yol açmaktadır.					
31	Yöneticilerimin bana olan güvenlerinin tam olduğuna inanıyorum.					
32	Yöneticilerimin, iş ortamında kendimi güvende hissetmemi sağlamaları, güdülenmemi artırır.					
33	Yöneticilerim, işgörenin/yönetilenin sosyal ihtiyaçlarının (ait olma, tanınma, saygınlık) karşılanması için çabalar.					
34	Teknolojik imkanlardan faydalanılması çalışanları güdüler.					

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
35	Yöneticilerin, çalışanların/yönetilenlerin güdülenmesi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.					
36	İşle ilgili tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla işgörende/yönetilende ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar.					
37	Yöneticilerim davranış ve ifadeleriyle, yaptığımız işin gerçekten "anamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışarak, görevimi daha cazip hale getirmektedirler.					
38	Kurumda, sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorun ve baskılarla karşılaşan işgörenlere/yönetilenlere bu sorunlarını çözümlemede kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, işgörenin/yönetilenin daha verimli ve etkin çalışmasına neden olabilecektir.					
39	Bir yöneticinin, astlarını güdüleyebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmaktadır.					
40	Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörenlere/yönetilenlere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez.					
41	Yöneticilerim, işgörenlerin/yönetilenin özlük haklarında herhangi bir kayıp olmaması için gerekli girişimlerde bulunurlar.					

NOT : İlave etmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz

.....

EKLER

EK 2 - YÖNETİCİ ANKETİ



GAZİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KONU : Kamu Kesiminde GÜDÜLENME ve Yönetici : Bir
Kamu Kuruluşu Örneği
ARAŞTIRMACI : Okan EROL
TARİH :
ANKET NO: ...

Sayın katılımcı;
Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2004-2005 eğitim yılı Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yönetim Bilimi Yüksek Lisans öğrencilerindenim.

Bu araştırma; GÜDÜLEME kavramı ve kuramları ile Yönetici kavramı ışığında Türkiye’de kamu kesiminde çalışan personelin genel güdüleme/güdülenme durumunun ortaya konulması ve bu kapsamda yönetici ile güdüleme ilişkisinin bir kamu kuruluşu örneğinde incelenmesi, amacı ile yapılmaktadır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki soru ya da ifadelerle vereceğiniz yanıtlara bağlıdır. Yanıtlarınızın gerçek görüş ve eğilimlerinizi yansıtmaları son derece önemlidir. Ankete vereceğiniz yanıtlar bilimsel yöntemlerle değerlendirilerek, yalnızca bu akademik araştırma için kullanılacaktır. Bu nedenle anketin herhangi bir yerine adınızı yazmayınız.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk Bölüm Kişisel Bilgiler bölümüdür. İkinci bölüm ise GÜDÜLEME/GÜDÜLENME düzeyini belirleyen sorulardan oluşmaktadır. Soruların yanında yer alan yanıt seçeneklerine ait bölmenin içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Tüm maddeleri açıklamalar doğrultusunda, dikkatli ve içtenlikle değerlendirmeniz araştırmanın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Katkılarınız ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki parantezin içine (x) işareti koyunuz.

1. Cinsiyetiniz?

- 1- Kadın ()
2- Erkek ()

2. Yaşınız?

- 1- 24 ve altı ()
2- 25 – 34 ()
3- 35 – 44 ()
4- 45 – 54 ()
5- 55 ve üstü ()

3. Eğitim durumunuz?

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1- İlkokul () | 4- Üniversite () |
| 2- Ortaokul () | 5- Yüksek Lisans () |
| 3- Lise, dengi okul () | 6- Doktora () |

4. Şimdiki Göreviniz?

- 1- Genel Müdür ()
2- Genel Md.Yrd. ()
3- Daire Başkanı ()
4- Şube Müdürü ()

5. Memuriyetteki hizmet süreniz?

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 1- 1 yıl ve daha az () | 4- 11 – 15 yıl () |
| 2- 1 – 5 yıl () | 5- 16 – 20 yıl () |
| 3- 6 – 10 yıl () | 6- 21 yıl ve üzeri () |

6. Maaşınız (ek ödemeler dahil)?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1- 501,00 - 800,00 YTL arası () | 4- 1.300,00 -1.500,00 YTL arası () |
| 2- 801,00 - 1.100,00 YTL arası () | 5- 1.500,00 YTL. yukarısı () |
| 3- 1.100,00 -1.300,00 YTL arası () | |

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	İşgörenlere/Yönetilenlere, işleri hususunda sorumluluk vermek, onların çalışma güdülenmesini artırır.					
2	Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir.					
3	İşgörenin/Yönetilenin, verilen görevi yerine getirmesi yeterli olup, ayrıca kendi(astın) tarzını/yöntemini sergilemesi gerekmez.					
4	İşgörenlerimi yönetmek konusunda başarılı olduğuma inanıyorum.					
5	Kararların alınması esnasında, işgörenlerin/yönetilenlerin katılımının sağlanması zaman kaybına yol açmaktadır.					
6	İşgörenler/Yönetilenler, bir kararın alınması sürecine aktif olarak katıldıklarında, o kararın uygulanmasında daha etkin olmaktadır.					
7	Yönetici, işgörenlerin/yönetilenlerin kurumsal kararların alınması sürecine katılmaları için gerekli ortamı oluşturur.					
8	İşgörenlerin/Yönetilenlerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.					
9	Güdüleme bağlamında ödüllendirme eylemi, temel liderlik prensibi olan herkese adil ve eşit muamele etme ilkesine uygun olmalıdır.					

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
10	Astların ortaya koyduğu başarılı çalışmaların, her zaman takdir edilmesi gerekli değildir.					
11	İşgörenlerin/Yönetilenlerin kişisel sorunları (ailevi, maddi, ruhsal vb. sorunlar) yöneticileri ilgilendirmez.					
12	İşgörenler/Yönetilenler arasında görev dağılımı belirgin ve hakkaniyetlidir.					
13	Terfi imkanlarından, çoğunlukla yönetim kademesine yakın kimselerin istifade etmesi, diğer personelin güdülenmesini etkilemez.					
14	Kurumda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları her zaman açıktır.					
15	İşgörenler/Yönetilenler her türlü fiziksel koşulda(ısı, nem, gürültü vb.) özverili bir biçimde çalışmalıdırlar.					
16	İşgörenlerin/Yönetilenlerin, kendilerini geliştirmeleri ve böylece güdülenmeleri için, hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerektiğine inanmaktayım.					
17	Kurumda çalışanların, örgütsel amaç ve değerlere inanması kurumun başarısı için gereklidir.					
18	Yönetici, görevin işgören/yönetilen tarafından anlamlandırılması için çaba sarf eder.					
19	Kurum kültürü çeşitli iletişim kanalları ile her fırsatta işgörene/yönetilene anlatılmalıdır.					
20	Kurumun faaliyetleri ve durumu hakkında çalışanlara bilgi verilmesi gereklidir.					

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
21	İşgörene/Yönetilene, görevini nasıl yaptığı(eksiksiz, zamanında vb.) konusunda edinilen kanaatler sık sık bildirilmelidir.					
22	Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulandığını düşünmekteyim.					
23	İş hayatına bu kurumda başlamaktan çok memnunum.					
24	Şimdiki işimi hiçbir tanıdığıma tavsiye etmem.					
25	Yöneticilerin, astlarını güdülemek gibi bir görevleri yoktur.					
26	Kurumum güdüleyici bir vizyona sahiptir.					
27	Kurum kültürüne insan odaklı bir yönetim anlayışı hakimdir.					
28	İşgörenlerin/Yönetilenlerin kendi kendilerini güdülemesi, yöneticinin güdülemesinden daha önemlidir.					
29	Kurumda çalışanlar, her türlü sorunlarını yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmektedirler.					
30	İşgörenlerin/Yönetilenlerin güdülenmesi ile kurumdaki iletişim kanallarının yeterliliği arasında bir ilişki göremiyorum.					
31	Verilen görevlerin yerine getirilmesinde astlarımı, bilgi, yetenek ve çalışkanlık bakımından yeterli görmekteyim.					
32	Yönetici, iş ortamında işgörenin/yönetilenin sürekli risk altında olduğunu hissettirerek, güdülenmeyi artırabilir.					

Soru No	ANKET SORULARI	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
33	Yönetici, personelin sosyal ihtiyaçlarının (tanıma, saygınlık, gelişme) karşılanması için gerekli ortamı sağlar.					
34	Yönetici, personelin özlük haklarının (terfi) elde edilmesi için çaba harcar.					
35	Teknolojik yenilikler çalışanları gitgide tembelleştirmektedir.					
36	Her yöneticinin, çalışanların güdülenmesi hususunda, konunun önemi açısından hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir.					
37	İşgörenin/Yönetilenin görev ile ilgili tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçları nedeniyle ortaya çıkabilecek, ruhsal gerilim ve denge bozuklukları öncelikle tıbbi müdahalelerle tedavi edilmelidir.					
38	Güdülenmesi yetersiz olan İşgörenlere/Yönetilenlere, yaptıkları işin gerçekten "anlamlı ve yapılmaya değer olduğu" hissi kazandırmaya çalışmanın bir faydası yoktur.					
39	Bir yöneticinin, astlarını güdüleyebilmesi için, onların kişiliklerini, karakterlerini ve psikolojik yapılarını imkanlar ölçüsünde tanımaya çalışmalıdır.					
40	Her insan doğuştan fizyo-biyolojik olarak farklı karaktere sahip olduğundan, bütün işgörenlere/yönetilenlere aynı güdüleme araçlarını kullanmak istenilen sonucu vermez					

NOT : İlave etmek istediğiniz hususlar varsa lütfen belirtiniz

.....

ÖZET

EROL, Okan. Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici: Bir Kamu Kuruluşu Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007

Bu tez çalışmasının amacı, güdülenme konusu ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi kavramsal olarak ortaya koyarak, kamu kesimine hakim olan ilkeler ve mevzuat kapsamında sözkonusu ilişkinin Türk kamu kesimindeki durumunun, yani kamu yöneticilerinin işgörenlerini yeterince güdüleyip güdüleyemediklerini hem teorik hem de gerçekleştirilecek bir alan araştırması ile ortaya koymaktır. Bu anlamda ortaya çıkan sonuçlar ile Türk bürokratik kültürüne hakim ögeler arasındaki ilişki de saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada yöntem olarak; araştırma, tarama ve anket tekniklerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında yerli ve yabancı literatürden, konu ile ilgili uzman görüşlerden olabildiğince geniş ölçüde yararlanılmaya çaba gösterilmiştir. Diğer taraftan, tümevarımcı bir yaklaşım benimsenerek, ortaya konulan kavramsal çerçeve, uygulamadaki durumu betimleyen anket çalışmasıyla bütünleştirilmiştir. Tezde araştırma evreni olarak Türk Kamu kesimi örgütleri, çalışma evreni olarak ise T.C.Ulaştırma Bakanlığı belirlenmiştir.

Literatürden derlenen bilgiler ile yapılan alan araştırmasının sonucunda Türk kamu yöneticilerinin işgörenlerini yeterince güdüleyemedikleri ortaya çıkmıştır. Aslında, kamu yöneticileri güdülemeye ilişkin olumlu tutumlara sahiptirler ancak, bu tutumlarını davranışa dönüştürerek işgörenlerine yansıtamamaktadırlar. Bu durumun nedeni ise, sözkonusu yöneticilerin daha çok geleneksel liderlik tarzını benimsemeleri ve Türk bürokratik kültürüne hakim yönetsel değerler ışığında davranışlar sergilemeleridir. Sonuç olarak çağdaş liderlik tarzlarından transformasyonel

liderlik tarzı ile güdüleme araçlarından faydalanma tekniklerine yönelik kapsamlı hizmet içi programlarının uygulanmasıyla bahsekonu yöneticilerin sahip oldukları olumlu tutumların davranışa dönüştürülebileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler

1. Güdülenme
2. Yönetici
3. Lider
4. Kamu Kesimi
5. Bürokratik Kültür

ABSTRACT

EROL, Okan. Motivation and Administrator in the Public Sector: A Public Organization as a Sample, Master Thesis, Ankara, 2007.

The aim of this thesis study is to display conceptually the relationship and interaction between the matter of motivation and the administrator. Another aim is to define the state of such relationship-the extent to which the public administrators motivate their employees sufficiently- in Turkish public sector within the framework of the principles, rules and legislation that public sector dominates. Those will be done through not only using theory but also applying it to a field study. By this means, the relationship between the results that come out of this study and the elements dominating/prevaling Turkish bureaucratic culture is tried to be found out.

Researching, scanning and public surveys are used as a method in this study. Both local and foreign literature and expert views are employed - as much as one could be- in the making of the theoretical framework of this study. On the other hand, the put-forth conceptual framework become integrated with the survey that defines the situation under application through the usage of the induction method. Turkish public sector organizations are used as unit of analysis in general and T.R. Ministry of Transportation in specific.

At the end of the data that are compiled from the literature and the field research, it has come out/emerged that Turkish public administrators do not sufficiently motivate their employees. Essentially, the public administrators have positive attitudes towards maintaining motivation in fact, they do not turn these attitudes into behavior and therefore reflect those positive attitudes. The reason is the adoption mostly of the traditional leadership style by the administrators and their display of their behaviors in light of the leadership values that prevails in the Turkish bureaucratic culture.

As a result, the employment of the in-service programs through the usage of the transformational leadership style among the modern leadership styles is recommended for the maintenance of motivation in order to turn the said administrators' positive attitudes into behavior.

Key Words

1. Motivation
2. Administrator
3. Leader
4. Public Sector
5. Bureaucratic Culture