

## ÖRGÜTSEL MOTİVASYON VE KAMU ÇALIŞANLARINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER

Zekai ÖZTÜRK ve Hakan DÜNDAR

Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

### Özet

Bu araştırma ile, bir örgütte motivasyonun önemi ve örgüt çalışanlarını motive eden faktörleri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmada betimleme-survey yöntemi kullanılmış olup, araştırma verileri 2002 Ocak ayında Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 10,0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonunda, kamu çalışanlarının parasal ödüllere manevi ödüller kadar önem verdikleri, kurumda yapılan işlerin takdiri ile yükselme olanaklarının varlığının motivasyonu sağladığı, ve nihayet kurumlarda ücret adaletsizliklerinin huzursuzluğa yol açtığı belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, Yönetici, İşgören, Yükselme Olanığı, Takdir Edilme, Ücret Adaletsizliği

### Abstract

#### Organizational Motivation and the Factors which Motivate The Public Workers

The purpose of this research is to find the factors which motivate the organization workers and importance of motivation. In this research survey method is used. Data has been gathered from the central workers of The Ministry of Public Education, The Ministry of Health and The Ministry of Justice workers. SPSS 10,0 (The Statistical Packet for The Social Sciences) was the packet used for analyzing data. At the result of the research, we conclude that public workers consider important to moral prizes as materialistic prizes, appreciation of the public works and the possibility of being promoted motivate the workers. We find out that difference of the salaries of each workers make uneasiness between them.

**Keywords:** Motivation, Manager, Worker, Possibility of Being Promote, Appreciation, Salary Differences.

### GİRİŞ

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe'de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. (Eren, 2000) Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir. (Ertürk, 1995)

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. (Vromm, 1964)

Bursalıoğlu'na göre "Örgütsel motivasyon, bir işgöreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü" olarak da nitelendirilmektedir.(Bursalıoğlu, 1994) İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. (Başaran 1991) Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır.İnsanlar kurumlara bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler verilir böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. (Eren, 2000) Tam istihdamın mümkün olduğu, nitelikli iş gücü istihdamının genişlediği endüstri toplumlarında örgütlerin en fazla verimi elde edebilmesi için işgörenin iş tatminine önem vermesi iş verenlerinde işyerini ödüllendirici, sıkıntısız hale getirmeleri gerekir.( Oğraş, 2001)

Erdoğan'ın da belirttiği gibi motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki yatmaktadır; motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır. (Erdoğan, 1994) Ayrıca kurumlarda kişilerin harcadıkları çabalardan içinde buldukları motivasyon derecesi hakkında bir fikir yürütebiliriz.

#### ***Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler***

İnsanlar bir örgüte katıldıkları zaman, beraberlerinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir. (Maslow, 1971) Bunların çalışanların kurumdaki motivasyonunu sağlamada önemli faktörleri oluşturmaktadır.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar. Bu pozitif atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da içeren bir çok yarar sağlar.

Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde

iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu kurumlar, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (İnsankaynakları). Aydın' a göre de çalışanların kurum tarafından başarılarını artırmaları için etkilenmeleri bir bakıma motivelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu etkilerde, yükselmeler, ücret artışları, tanıma, takdir etme ve sınırlı kaynaklara erişme olanağının sağlanması gibi ifade edilmiştir.( Aydın, 2000)

20.yüzyılda örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuyla ilgili bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir.

1. Ücret arttırımı
2. Gelecek güvencesi
3. Yükselme olanağı
4. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları
5. Kendilerini gösterme olanağı
6. Üstlerle iyi ilişkiler kurmak
7. Üstlerin kendilerine adil davranması
8. Üstlerce beğenilmek
9. Özel sorunlara ilgi ve yardım
10. Örgütün üyesi olduğu (İlişkinlik) duygusunu geliştirmek (Hopper, 1996, Morgan ve King, 1980).

Bizde araştırmamızda bu veriler ışığında kamu çalışanlarının motivasyon faktörlerini ortaya çıkarmaya çalıştık.

#### **AMAÇ**

Bu araştırmanın temel amacı, *Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörleri* belirlemektir.

Araştırmanın bu temel amacı ışığında aşağıdaki şu hipotezlerin doğruluğu aranmıştır.

- 1.Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.

- 2.Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda bir tatmin duygusu yaratmaktadır.
- 3.Bir kuruluştaki huzursuzluğun sebebi: ücret adaletsizliğinden ileri gelmektedir.
- 4.Yükselme olanağını yüksek derecede motivasyon sağlamaktadır.

## YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan değişik görevlerdeki yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise genel evren içerisinde tesadüfi küme örnekleme ile seçilen 42 Yönetici ve 108 İşgören olmak üzere toplam 150 Bakanlık Çalışanı oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada örgütsel motivasyonun ölçülmesi için Gülten İncir tarafından geliştirilen *Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme* ölçeği kullanılmıştır (Ek-1)

## VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ ve YORUMLANMASI

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında SPSS (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programında Bakanlık merkez örgütlerinde çalışanların örgütteki görevleri temel değişken olarak alınmış, tutum ölçen sorulara verilen cevaplar frekans ve yüzdelerine bakılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

## BULGULAR

Bu araştırmaya Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan 150 görevli katılmıştır. Araştırmaya katılanların % 18'ini yöneticiler, %72'sini ise işgörenler oluştururken araştırmaya katılanların % 46'sı Kadın, % 54'ü ise Erkeklerden oluşmaktadır.

**Tablo 1: Çalışanları Motive Eden Ödüller**

Kurumdaki Göreviniz	Çalışanlar Parasal Ödüllere Manevi Ödüllerden Daha Çok Önem Verirler										Toplam	
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yönetici	9	21,4	13	31,0	3	7,1	11	26,2	6	14,3	42	100
İşgören	11	10,2	24	22,2	17	15,7	37	34,3	19	17,6	108	100
<b>Toplam</b>	20	13,3	37	24,7	20	13,3	48	32,0	25	16,7	150	100

Tablo-1'de Kamuda yönetici olarak görev yapanların "Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler" sorusu karşısında verdikleri cevapların oranı şu şekilde değişiklik göstermiştir; Hiç Katılmıyorum % 21,4 , Katılmıyorum % 31,0 , Kararsızım % 7,1, Katılıyorum % 26,2 , Tamamen

Katılıyorum ise % 14,3 şeklindedir. Yine bu soru karşısında *işgörenlerin* verdikleri cevap oranları ise şu şekildedir; Hiç Katılmıyorum % 10,2 , Katılmıyorum % 22,2 , Kararsızım % 15,7 , Katılıyorum % 34,3 , Tamamen Katılıyorum ise % 17,6 olarak değişmiştir. Bu soru karşısında yöneticilerin görüşleri çalışanların manevi ödüllere daha çok önem verdiği noktasında olduğu gözlenirken, işgörenlerin ki ise parasal ödüllere daha çok önem verildiği noktasında gözlenmiştir.

**Tablo 2 Yapılan İşlerin Takdiri Çalışanları Motive Eder**

Kurumda Göreviniz	Yapılan İşin Takdir Edilmesi Çalışanlarda Derin Bir Tatmin Duygusu Yaratır										Toplam	
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yönetici	-	-	1	2,4	-	-	16	38,1	24	57,1	42	100
İşgören	-	-	3	2,8	5	4,6	46	42,6	54	50,0	108	100
Toplam	-	-	4	2,7	6	4,0	62	41,3	78	52,0	150	100

Tablo-2 incelendiğinde “Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır” sorusu karşısında kamu çalışanlarının tamamına yakını bu soruya olumlu bir katılım göstermişlerdir. Öyle ki verdikleri cevap oranları şu şekilde sıralanmıştır; *yöneticiler* bu soruya Katılmıyorum % 2,4 , Katılıyorum % 38,1 , Tamamen Katılıyorum % 57,1 , şeklinde, *işgörenler* ise Katılmıyorum % 2,8, Kararsızım % 4,6 , Katılıyorum % 42,6 , Tamamen Katılıyorum ise % 50,0 şeklinde değişiklik göstermiştir.

**Tablo 3 Bir Kuruluşta Huzursuzluğun Sebebi Ücret Adaletsizliğinden Kaynaklanmaktadır**

Kurumda Göreviniz	Bir Kurumda Ücret Düşüklüğünden Çok Ücret Adaletsizliği Çalışanlar Arasında Huzursuzluk Yaratır										Toplam	
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yönetici	2	4,8	-	-	-	-	12	28,6	28	66,7	42	100
İşgören	-	-	5	4,6	2	1,9	34	31,5	67	62,0	108	100
Toplam	2	1,3	5	3,3	2	1,3	46	30,7	95	63,3	150	100

Tablo-3’ de kamu çalışanlarında “Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır” sorusu karşısında şu bilgiler elde edilmiştir. *Yöneticilerde*; Hiç Katılmıyorum % 4,8 , Katılıyorum % 28,6 , Tamamen Katılıyorum ise % 66,7 iken *işgörenlerde* ise Katılmıyorum % 4,6, Kararsızım % 1,9 , Katılıyorum % 31,5 , Tamamen Katılıyorum ise % 62,0 oranında olmuştur. Tabloda görüldüğü gibi bir kurumda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır sorusu çalışanların tamamına yakını tarafından kabul edilmektedir.

**Tablo 4 Yükselme Olanığı Yüksek Derecede Motivasyon Sağlamaktadır**

Kurumda Göreviniz	Kurumlarda İşinde Başarılı Olanlara Yükselme Olanakları Açık Olmalıdır										Toplam	
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yönetici	-	-	-	-	-	-	11	26,2	31	73,8	42	100
İşgören	-	-	1	0,9	-	-	38	35,2	69	63,9	108	100
<b>Toplam</b>	-	-	1	0,7	-	-	49	32,7	100	66,7	150	100

Tablo-4’ de çalışanlardan “Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır” sorusu karşısında şu bilgiler elde edilmiştir. *Yöneticilerde*; Katılıyorum % 26,2 , Tamamen Katılıyorum % 73,8 , iken *işgörenlerde* ise Katılmıyorum % 0,9 , Katılıyorum % 35,2 Tamamen Katılıyorum ise % 63,9 oranında olmuştur. Tabloda görüldüğü gibi kamu çalışanlarına yükselme olanaklarının açık olması durumu onlarda derin bir tatmin yaratacaktır.

**Tablo 5 Kurumda Kararlar Çalışanların Ortak Katılımlarıyla Alınmalıdır**

Kurumda Göreviniz	Bir Kurumda Kararlar Konuyla İlgili Kişilerin Katılımı İle Alınmalıdır										Toplam	
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yönetici	-	-					15	35,7	27	64,3	42	100
İşgören	-	-	2	1,9	4	3,7	38	35,2	64	52,3	108	100
<b>Toplam</b>	-	-	2	1,3	4	2,7	53	35,3	91	60,7	150	100

Tablo-5 incelendiğinde “Bir kurumda kararlar konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır” sorusu karşısında kamu çalışanlarının tamamına yakını bu soruya olumlu bir katılım göstermişlerdir. Öyle ki verdikleri cevap oranları şu şekilde sıralanmıştır; *yöneticiler* bu soruya Katılıyorum % 35,7 , Tamamen Katılıyorum % 64,3 , şeklinde, *işgörenler* ise Katılmıyorum % 1,9 , Kararsızım % 3,7 , Katılıyorum % 35,2 , Tamamen Katılıyorum ise % 52,3 şeklinde değişiklik göstermiştir.

Araştırmaya katılan *yönetici* ve *işgörenlerin* kurumlarındaki motivasyon nedenleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını tespit etmek için t- testi yapılmıştır, t- testine ilişkin tablo ve yorumları aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Statü Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları**

	Maddeler	Grup	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
1	Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar	Yönetici	42	2,07	1,11	148	2,48	0,01*
		İşgören	108	2,68	1,43			
2	Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler	Yönetici	42	2,80	1,41	148	1,92	0,05*
		İşgören	108	3,26	1,27			
3	Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar	Yönetici	42	1,90	1,07	148	3,41	0,00*
		İşgören	108	2,73	1,41			
4	Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	Yönetici	42	4,50	0,67	148	0,80	0,42*
		İşgören	108	4,39	0,70			
5	Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	Yönetici	42	4,52	0,91	148	0,10	0,10
		İşgören	108	4,50	0,75			
6	İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım	Yönetici	42	2,52	1,31	148	2,67	0,00*
		İşgören	108	3,16	1,32			
7	Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum	Yönetici	42	2,60	1,23	148	2,05	0,04*
		İşgören	108	3,06	1,35			
8	Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım	Yönetici	42	3,69	1,21	148	2,33	0,02*
		İşgören	108	3,11	1,41			

P&lt; 0.05

Kamu çalışanlarını motive eden nedenlerin statüye göre anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları şu şekilde sıralanmıştır;

“Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan yönetici ve işgörenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (t: 1,92 , p<0,05). Bu fark yöneticilerde ( $\bar{X} = 2,07$ ) katılmıyorum derecesinde iken işgörenlerde ( $\bar{X} = 2,67$ ) ile kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Yöneticiler astların denetlenmediklerinde de işlerini düzenli bir şekilde yapacaklarına inanırlarken, işgörenler bu konuda tam bir fikir birliği sağlayamamışlar ve kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar son derece ilgi çekicidir.

“Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan yönetici ve işgörenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (t: 2,48 , p<0,05). Bu fark yöneticilerde ( $\bar{X} = 2,80$ ) kararsızım derecesinde iken işgörenlerde de ( $\bar{X} = 3,26$ ) ile kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Bu sonuçlarla her iki grup çalışanda parasal ödüllerin manevi ödüllerden daha fazla güdüleyici olduğu noktasında kararsızdırlar.

“Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan yönetici ve işgörenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (t: 2,48 , p<0,05). Bu fark yöneticilerde ( $\bar{X} = 1,90$ ) katılmıyorum derecesinde iken işgörenlerde de ( $\bar{X} = 2,73$ ) ile

kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Bu sonuçlarla *yöneticiler* astların kendilerinin de istenilmeden sorumluluk alabilecekleri görüşünü benimserlerken *işgörenler* ise bu ifade karşısında belirgin bir görüş belirtmemektedirler.

“Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan *yönetici* ve *işgörenler* arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t: 0,80 , p>0,05). Bu ifadeye *yöneticilerde* ( $\bar{X} = 4,50$ ) tamamen katılıyorum derecesinde iken *işgörenlerde* de ( $\bar{X} = 4,39$ ) ile tamamen katılıyorum şeklinde ifade bulmuştur. Bu sonuçlarla her iki grup çalışanda yapılan işlerin takdir edilmesinin tüm çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratacağı noktasında görüş birliği sağlamışlardır.

“Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan *yönetici* ve *işgörenler* arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (t: 0,10 , p>0,05). Bu ifadeye *yöneticilerde* ( $\bar{X} = 4,52$ ) tamamen katılıyorum derecesinde iken *işgörenlerde* de ( $\bar{X} = 4,50$ ) ile tamamen katılıyorum şeklinde ifade bulmuştur. Bu sonuçlarla her iki grup çalışanları da kurumlardaki ücret düşüklüğünden son büyük oranda yakınmaktadır.

“İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan *yönetici* ve *işgörenler* arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (t: 2,67 , p<0,05). Bu fark *yöneticilerde* ( $\bar{X} = 2,52$ ) katılmıyorum derecesinde iken *işgörenlerde* ( $\bar{X} = 3,16$ ) ile kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Yöneticiler iş yaşamlarına yeni başlıyor olsalar bile aynı kurumlarında olmaktan mutluluk duyarlar *işgörenler* bu noktada kararsızlıklarını belirtmektedirler.

“Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum” ifadesine katılım düzeylerinde kamuda çalışan *yönetici* ve *işgörenler* arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (t: 2,05 , p<0,05). Bu fark *yöneticilerde* ( $\bar{X} = 2,60$ ) kararsızım derecesinde iken *işgörenlerde* de ( $\bar{X} = 3,06$ ) ile kararsızım şeklinde ifade bulmuştur. Yönetici ve *işgörenlerde* çalışabilecekleri en iyi kurumun şu anki kurumları olduğu noktasında bir kararsızlık gözlemlenirken, *yöneticiler* başka bir kurumda daha iyi bir iş bulsalar şu anki işlerini bırakabileceklerini belirtirlerken *işgörenler* kararsız kalmışlardır.

## SONUÇ

Kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada; Kamu çalışanlarında, *yöneticilerde* manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, *işgörenlerde* ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını

yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Yine kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir. Ve araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

### ÖNERİLER

1. Çalışanlar manevi ödüllere olduğu kadar maddi ödüllere de önem vermektedirler. Bu yüzden çalışanlara manevi özendiricilerin yanında birtakım maddi özendiriciler de sunulmalıdır, bunların başında da para gelmektedir. Bu özendiriciler çalışanlarda işe bağlılığı artıracığı gibi yüksek bir motivasyon sağlayacaktır.

2. Kurumlarda yapılan işlerin takdir edilmesi çalışanlarda tatmin duygusu yaratmaktadır. *Yönetici-işgören* tüm çalışanlar yaptıkları işler oranında takdir edilmelidir. Takdir edilmek çalışanların işlerinde olumlu bir motivasyon sağlamasına neden olacaktır.

3. Kurumlarda ücret adaletsizliği aynı işi yapan insanlar arasında huzursuzluğa neden olmakta ve çalışanları yaptıkları işler noktasında olumsuz etkilemektedir. Bu durumun düzeltilmesi çalışanlar arasındaki huzursuzluğu ortadan kaldıracaktır.

4. Tüm çalışanlar için yükselme olanakları işe karşı motivasyon sağlamaktadır. Bu özellik tüm kurumlar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

### KAYNAKLAR

- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Hopper, J.R. (1966). *Yönetimde Beşeri İlişkiler*, Çev. Ö. Özkaya, Ankara: Türkiye Hizmetiçi Eğitim Der.

İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

<http://www.İnsankaynaklari.com./bireyler/trends/makale>.

Maslow, A.H. (1971). *Motivation and Personality*, New York: Horper and Row, Publishers Incorporated.

Morgan, C. T., Richard, A. K (1980). *Introduction to Psycpology*, New York: McGraw-Hill.

Oğraş, F.K. (2001). “Burdur İli Kamu İşgücünde İş Tatmini”, *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 113-124.

Öncü, H. (1999). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Vromm, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Willey Publishers.

#### EK-1

Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir					
2. Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar					
3. Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler					
4.Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar					
5.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar					
6.Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz					
7. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır					
8. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir					
9. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar					
10.Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.					
11.Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar					
12.Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar					
13.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır					

14. Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır						
15. Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar						
16. Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır						
17. Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar						
18. Çalışanlar manevi özendiricilere (övlme, kişiliğe saygı v.b.) , parasal özendiriciler kadar önem verirler						
19. Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır						
20. Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir						
21. Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır						
22. Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır						
23. Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır						
24. Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır						
25. Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir						
26. Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler						
27. Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır						
28. Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır						
29. Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır						
30. Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır						
31. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım						
32. Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum						
33. Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez						
34. İş yaşamıma yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum						
35. Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım						