

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON VE İŞ YAŞAM KALİTESİ: BİR KAMU
KURULUŞUNDAKİ YÖNETİCİ PERSONELİN MOTİVASYON
SEVİYELERİNİN TESPİT EDİLEREK İŞ YAŞAM KALİTESİNİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dursun ÇİÇEK

DOKTORA TEZİ

ADANA - 2005

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON VE İŞ YAŞAM KALİTESİ: BİR KAMU
KURULUŞUNDAKİ YÖNETİCİ PERSONELİN MOTİVASYON
SEVİYELERİNİN TESPİT EDİLEREK İŞ YAŞAM KALİTESİNİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dursun ÇİÇEK

DANIŞMAN: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

DOKTORA TEZİ

ADANA - 2005

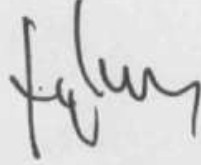
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
(Tez Danışmanı)



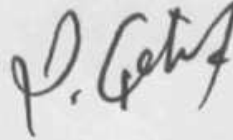
Üye : Prof.Dr. Nejat ERK



Üye : Doç.Dr. Azmi YALÇIN



Üye : Doç.Dr. Adnan ÇELİK




Üye : Doç.Dr. Ünal AY



ONAY

Yukarıda imzaların, adı geçerli öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

09/06/2005



Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
Enstitü Müdürü

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖZET**ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON VE İŞ YAŞAM KALİTESİ: BİR KAMU KURULUŞUNDAKİ YÖNETİCİ PERSONELİN MOTİVASYON SEVİYELERİNİN TESPİT EDİLEREK İŞ YAŞAM KALİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****Dursun ÇİÇEK****Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı****Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN****Haziran 2005, 249 Sayfa**

Bu tez içinde; motivasyon ile iş yaşam kalitesinin tanımı ve insan kaynakları yönetimindeki önemi ile birlikte, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları incelenmiştir. Yapılan araştırmada, bir kamu kuruluşunda yönetici olarak görev yapan lider personele uygulanan motivasyon ile iş yaşam kalitesini değerlendirme anketinden elde edilen sonuçları değerlendirilmiş ve o kurumda motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi, böylece verim ve etkinliğin yükseltilmesine yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Araştırmada; yönetici personelin kişisel nitelikleri, motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihleri ile personelin mevcut motivasyon ve iş yaşam kalitesi seviyesini tespit etmek için hazırlanan anket kullanılmıştır. Anket sorularının anlaşılır olmasına ve katılımcıların kolayca cevaplandıracağı şekilde düzenlenmesine özel dikkat gösterilmiştir. Dağıtılan 750 anket formundan 730'u geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 97'dir.

Anket sonuçlarının ortaya koyduğu gibi; organizasyonda uygulanan ücret ve performans değerlendirme sistemi ile yetki ve inisiyatif kullanma, kararlara katılma konularında, çalışanlarla işbirliği içinde yöneticilerin değişim ihtiyacını karşılayacak şekilde gerekli tedbirlerin uygulamaya koymasının, kurumdaki başarı ve etkinliğin artırılması için gerekli olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Moral ve Motivasyon, İş Doyumu, İş Yaşam Kalitesi, İletişim, Lider ve Yönetici.

ABSTRACT**MOTIVATION AND QUALITY OF WORK LIFE (QWL) IN ORGANIZATIONS:
A RESEARCH ABOUT BY DETERMINING THE MOTIVATION LEVEL OF
MANAGERS IN PUBLIC ORGANIZATION AND DEVELOPING THEIR QWL****Dursun ÇİÇEK****Doctoral Dissertation, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN****June 2005, 249 Pages**

Definition of morale and motivation, its importance in the organization, motivation theories, motivation tools and the quality of work life is explained comprehensively in this thesis. After explaining the importance of motivation in the human resources theoretically, the result of an empiric research in a state owned organization at the same subject is analyzed and interpreted and some solution proposals are developed and suggested to increase moral and motivation and thus to increase efficiency and productivity in the above mentioned organization.

At the beginning of the questionnaire there are questions concerning the personal information of the personnel. It is followed by the questions about their morale and motivation levels, whose answers are related to the thesis topic. When the questions were prepared, great attention was paid so as to make the questions clear, to assure that the participants answer them easily. 730 out of 750 enquiry forms returned, with a rate of return of 97 percent.

As results of the questionnaire indicates clearly, the directors have to make decisions and precautions concerning the use of authority and initiative, participation in the decisions as well as job satisfaction according to the answers of the enquiry in coordination with the employees. Such practice would make the necessary drastic change feasible and thus, the success and efficiency of the organization would be accelerated.

Keywords: Morale and Motivation, Job Satisfaction, The Quality of Work Life, Communication, Leader and Manager.

ÖNSÖZ

İnsan; işletmelerde verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin en önemli ve ümit verici unsuru olan sosyal bir varlıktır. Dünyadaki bütün gelişmeler, teknoloji ve araçlar insan akıl ve yaratıcılığının ürünüdür. Çeşitli maliyetler karşılığında üretilen bütün mal ve hizmetler ancak ve ancak, oldukça değişken fiziki ve moral değerlere sahip insanlar tarafından satın alınabilir, onlar tarafından verimli olarak kullanılabilir ve sadece onlara ekonomik bir fayda sağlayabilir. O halde eğitilmiş, kaliteli ve yetenekli personele sahip olmak, bütün örgütlerin en önemli amacıdır. Çünkü bütün işletmeleri yöneten ve işletmeleri başarıya taşıyan en etkin üretim faktörü, insan kaynaklarıdır.

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 insan kaynakları yöneticilerinin; 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.

Küreselleşmenin ulusal ve uluslar arası rekabet şartlarını günden güne geliştirdiği ekonomik ortamda, iletişim, etkileşim ve serbest ticaretin önündeki engellerin ve koruma duvarlarının birer birer yıkıldığı günümüzde; çalışanlarını ve hedef tüketici kitlesini teşkil eden insanları etkileyebilen ve onları motive edebilen yöneticiler başarılı olacaktır. İnsanı harekete geçiren ve onun hareketinin yönünü ve şiddetini belirleyen yönetim süreci; çalışanların düşüncelerine, umutlarına, inançlarına, arzu ve ihtiyaçlarına seslenebildiği, korkularını giderebildiği ölçüde insanların örgüt hedeflerine en ekonomik ve etkin bir şekilde ulaşması yönünde, onların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini yüksek seviyede tutabilecektir. Motivasyon; insanları, yapılan işi ve işletmeyi severek, çalışanların kişiliğine saygı duyarak, maddi ve manevi motivasyon araçlarının bir kısmını veya tamamını uygun bir şekilde kullanarak sağlanması halinde, örgütte ahenkli, özverili ve yaratıcı bir çalışma ortamının oluşmasını kolaylaştıracaktır.

Bu araştırma özellikle insan kaynakları yöneticilerinin örgütlerdeki personelin motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarına destek sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Doktora eğitiminin başlangıç safhasından itibaren her aşamada değerli katkılarını esirgemeyerek çalışmalarına ışık tutan, tükenmez enerjisi, mücadele azmi ve özverili bilimsel çalışmaları ile bizlere örnek olan, öğrencilerine ve çevresindekilere engin bilgi ve tecrübelerini aktarmayı seven, doktora danışmanım olarak yönetim anlayışı ve dünya görüşümüzün gelişmesine büyük katkıları olan, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Sayın **Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN**'e şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum. Doktora programı süresince yardım ve ilgilerini esirgemeyen Doktora İzleme Komitesi üyeleri Prof. Dr Nejat ERK ve Doç. Dr. Azmi YALÇIN ile İşletme Bölümünden Yrd. Doç. Dr. Ali DANIŞMAN, Dr. Kemal CANKILIÇ, Dr. Bahattin KARADEMİR, Araştırma Görevlileri Solmaz Filiz KARABAĞ ve Konuralp SEZGİLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü başta olmak üzere doktora programı süresince her türlü desteğini esirgemeyen diğer öğretim üyeleri ve idari personele de teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Günümüzde gerek mal ve hizmet üretiminde, gerekse üretilen bu mal ve hizmetlerinin satın alınması ve ekonomik bir değer olarak kullanılmasında temel faktör olan insan kaynaklarının, etkin ve verimli bir şekilde yönetiminde, çalışanların moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla; her seviyedeki lider ve yöneticilerin istifadesine sunulan bu tez çalışmasını; başta mesleki gelişme ve akademik çalışmalar olmak üzere, özverili gayretleri, sevgi ve saygı dolu mutlu bir aile yaşantısı içinde sağlıklı, huzurlu ve teşvik edici bir çalışma ortamı sağlayan aileme; kızım İrem, oğlum Deniz ve özellikle eşim **Gülşen**'e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Dursun ÇİÇEK

Haziran, 2005, Adana

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
EKLER LİSTESİ	XVI

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Yöntemi.....	4
1.4. Çalışmanın Planı.....	5

BÖLÜM 2

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

2.1. Motivasyon Kavramı.....	7
2.2. Motivasyon Teorileri.....	12
2.3. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri.....	12
2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	13
2.3.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi.....	16
2.3.3. Üç GÜdü Teorisi.....	19
2.3.4. VİG Teorisi.....	19

2.4. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri.....	20
2.4.1. Beklenti Teorisi.....	21
2.4.2. Eşitlik Teorisi.....	23
2.4.3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi.....	24
2.4.4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri.....	24
2.4.5. Davranışçı Yaklaşım.....	26
2.4.6. İnsancıl Yaklaşım.....	27
2.4.7. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	28
2.4.8. Bilişsel Yaklaşım.....	29

BÖLÜM 3

MOTİVASYON ARAÇLARI

3.1. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi.....	30
3.2. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	32
3.2.1. Ücret Politikası.....	33
3.2.2. Ekonomik Ödüller.....	35
3.2.3. Teşvik Piriimi.....	35
3.2.4. Kara Katılma.....	36
3.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi.....	37
3.3. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	39
3.3.1. Yetki ve Sorumluluk Devri.....	39
3.3.2. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları.....	40
3.3.3. Rekabet.....	41
3.3.4. Bağımsız Çalışma İmkanı.....	42
3.3.5. Psikolojik Güvence.....	43
3.3.6. Sosyal Katılım.....	44
3.3.7. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum.....	45

3.4. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları.....	46
3.4.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	47
3.4.2. Esnek Zaman Uygulamaları.....	48
3.4.3. İş Güvencesi ve Manevi Ödüller Verilmesi.....	49
3.4.4. Kalite Çemberleri.....	50
3.4.5. Yönetim ve Kararlara Katılma.....	52
3.4.6. Toplam Kalite Yönetimi.....	53
3.4.7. Takım Çalışması.....	55
3.4.8. İş Tasarımı.....	56
3.4.9. İş Değişirme	57
3.4.10. İş Basitleştirme.....	58
3.4.11. İş Genişletme.....	59
3.4.12. İş Zenginleştirme.....	59
3.4.13. Performans Değerlendirme.....	61
3.4.14. İletişim.....	63
3.4.15. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	64
3.4.16. Sendikalar.....	65
3.4.17. Liderlik.....	66
3.4.18. Kendi Kendine Motivasyon.....	68
3.4.19. Diğer Motivasyon Araçları.....	69

BÖLÜM 4

İŞ YAŞAM KALİTESİ

4.1. İş Yaşam Kalitesinin Tanımı	71
4.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi.....	76
4.3. İş Yaşam Kalitesi Programlarının Özellikleri	79
4.4. Örgütsel İyileştirme Ödül Programları.....	85
4.5. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları.....	91
4.6. Değişen İş Yaşam Koşulları.....	95
4.7. İş Yaşam Kalitesi Sürecinin Geliştirilmesi.....	108

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

5.1. Genel Bilgiler.....	114
5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	116
5.2.1. Hipotez-1.....	117
5.2.2. Hipotez-2.....	120
5.2.3. Hipotez-3.....	122
5.2.4. Hipotez-4.....	125
5.2.5. Hipotez-5.....	128
5.2.6. Hipotez-6.....	130
5.2.7. Hipotez-7.....	133
5.2.8. Hipotez-8.....	137
5.2.9. Hipotez-9.....	141
5.2.10. Hipotez-10.....	144

BÖLÜM 6

BİR KAMU KURULUŞUNDA YAPILAN ARAŞTIRMA

6.1. Araştırma Yapılan Örgüt Hakkında Genel Bilgi.....	148
6.2. Araştırmanın Amacı.....	150
6.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	153

BÖLÜM 7

ARAŞTIRMA METODU VE ANALİZ

7.1. Araştırma Modeli.....	156
7.2. Örneklerin Seçimi.....	161
7.3. Verilerin Toplanması.....	161
7.4. Verilerin Analiz Yöntemi.....	166

BÖLÜM 8**ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER**

8.1. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	170
8.1.1. Kişisel Niteliklerinin Değerlendirilmesi.....	171
8.1.2. Yönetici Tercihlerinin Değerlendirilmesi.....	174
8.1.3. Motivasyon Seviyesinin Değerlendirilmesi.....	183
8.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi.....	194
8.2. Kişisel Nitelikler ile Motivasyon Arasındaki İlişkiler.....	202
8.3. Motivasyon ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkiler.....	208
8.4. Çözüm Önerileri	210

BÖLÜM 9**SONUÇ**

215

KAYNAKÇA.....	221
EKLER.....	230
ÖZGEÇMİŞ.....	249

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 7- 1: Anket Soruları.....	166
Tablo 8- 1: Yönetici Personelin statülerine Göre Dağılımı.....	171
Tablo 8- 2: Yönetici personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı..	172
Tablo 8- 3: Yönetici personelin yaş gruplarına Göre Dağılımı.....	173
Tablo 8- 4: Yönetici personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	173
Tablo 8- 5: Yönetici personelin gelir seviyelerine Göre Dağılımı.....	174
Tablo 8- 6: Moral ve Motivasyon Seviyesini Etkileyen Faktörler.....	175
Tablo 8- 7: Motivasyon Araçları.....	176
Tablo 8- 8: İş Doyumunu Belirleyen Değerler.....	176
Tablo 8- 9: Terfide Etkili Olan Faktörler.....	177
Tablo 8- 10: Yöneticilerde Olması Gereken Özellikler.....	178
Tablo 8- 11: Başarı Karşılığı Tercih Edilen Ödüller.....	178
Tablo 8- 12: Yönetici Personelin İhtiyaç Öncelikleri Sıralaması.....	179
Tablo 8- 13: Yönetici Personelin İşi ile İlgili Hoşnutsuzluk Nedenleri.	180
Tablo 8- 14: Yönetici Personelin Örgütten Beklentileri.....	180
Tablo 8- 15: Yönetici Personelin Bir İşte Çalışma Nedenleri.....	181
Tablo 8- 16: Yönetici Personelin Mesleki Gelişim Beklentiler.....	182
Tablo 8- 17: Personelin İş Yaşam Kalitesini Geliştirme Öncelikleri....	182

Tablo 8- 18: Yöneticilerle İlişkiler.....	184
Tablo 8- 19: Ücret Sistemi.....	185
Tablo 8- 20: Alınan Ücretin Ülke Şartlarına Uygunluğu.....	186
Tablo 8- 21: Karar Verme Süreci.....	187
Tablo 8- 22: İnisiyatif Kullanma Seviyesi.....	188
Tablo 8- 23: Yetki ve Sorumluluk Dağılımı.....	188
Tablo 8- 24: Teşvik ve Performans Değerlendirme Sistemi.....	190
Tablo 8- 25: Performans Değerlendirme Sistemi.....	190
Tablo 8- 26: Eğitim ve Gelişme İmkanları.....	191
Tablo 8- 27: Moral ve Motivasyon Seviyesi.....	192
Tablo 8- 28: Moral ve Motivasyon Seviyesi Sonuçları.....	193
Tablo 8- 29: İş Ortamı.....	195
Tablo 8- 30: Yapılan İş Nedeniyle Toplumda Duyulan Saygınlık.....	195
Tablo 8- 31: Çalışma Koşulları.....	196
Tablo 8- 32: Sağlanan Hizmetler.....	197
Tablo 8- 33: İş Yaşam Kalitesi.....	199
Tablo 8- 34: İş Yaşam Kalitesi Sonuçları.....	200
Tablo 8- 35: Motivasyon Seviyesi ve İş Yaşam Kalitesi Sonuçları.....	201

Tablo 8- 36: Personelin Statülerine Göre Motivasyon Seviyesi	202
Tablo 8- 37: Medeni Duruma Göre Motivasyon Seviyesi.....	204
Tablo 8- 38: Personelin Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Seviyesi...	205
Tablo 8- 39: Personelin Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Seviyesi	206
Tablo 8- 40: Personelin Gelir Durumuna Göre Motivasyon Seviyesi..	207
Tablo 8- 41: Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesi Sonuçları	209

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil – 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	14
Şekil – 2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorisinin Mukayesesi.	17
Şekil – 3: Beklenti Teorisi.....	22
Şekil – 4: Eşitlik Teorisi.....	23

EKLER LİSTESİ

EK – 1: Moral ve Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesi Değerlendirme Anket Formu.....	230
EK - 2: Anket Sonuçları.....	239

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1 Çalışmanın Önemi

Tez çalışmasının bu bölümünde; öncelikle yapılan araştırmanın önemi ile amacı ifade edilmiştir. Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi ile ilgili olarak; bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine yapılan bu çalışmada, özellikle örgütlerde temel üretim unsuru olan insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliği ile örgüte sağladığı katma değer geliştirilmesine yönelik veriler ve faktörler değerlendirilmiştir. Yapılan çalışmanın yöntemi ile çalışma planı hakkındaki bilgiler de bu bölüm içerisinde açıklanmıştır.

Örgütlerde başarı, fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının uygun bir bileşiminin sonucudur. Fiziksel ve finansal kaynaklar cansızdır; verimlilik ya da başarıya yalnızca insan unsuruyla birlikte olduklarında ulaşabilirler. Yönetici üretimin cansız faktörlerini kolaylıkla kullanabilir ve girdi-çıkı ilişkisini hesaplayabilir. Oysa yönetici; insan unsuru ile çalışırken istek, irade, bağımsızlık gibi soyut kavramlarla karşılaşır. Çalışanlar isterlerse üretimi artırabilir, isterlerse sınırlandırabilir. İnsan faktörünün bu niteliği insanı çalışmaya güdüleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütler yalnızca insanları işe çekmede değil aynı zamanda bu insanları muhafaza etmede de zorluklar yaşamaktadır. Başarının, yetenek ve motivasyonun bir sonucu olduğu ve birinin olmadığı yerde diğerinin yetersiz kalacağı ifade edilebilir. Günümüz şartlarında beceri seviyesi yüksek bir personel yeteri kadar motive edilmemişse, göstereceği çaba zaman içinde azalacaktır.

İç ve dış müşterileri için mal ve hizmet üreten bütün örgütler, günümüz rekabet ortamında müşteri memnuniyetini, insan odaklı bir yönetim anlayışını, katılımcı bir yönetim ve işbirliği içinde en verimli ve etkin olan ve örgüt kültürüne en uygun olan çalışma koşullarını yaratmayı, personelin örgüt vizyonu, misyonu ve temel değerlerine göre örgütsel hedeflere ulaşma yönündeki gayretler için çalışanların moral ve motivasyon seviyesini yüksek tutmak ve iş yaşam

kalitesini iyileştirmek durumunda olduğu gerçeğini asla unutmamalıdır. Bahse konu yönetim ve liderlik yetenek ve uygulamalarının başarılı olması için de her seviyedeki yöneticinin bu konuları en küçük ayrıntısına kadar bilmesi, bilinçli ve yaratıcı bir ruhla uygulaması gerekli görülmektedir. Bu nedenle tez çalışması özellikle insan kaynakları yöneticileri için gerekli olan bilgi ve araştırma sonuçlarını içeren temel bir doküman niteliğindedir.

Motivasyon seviyesi düşük ve iş yaşam kalitesi çağdaş çalışma standartlarının altında olan bir örgütte görev yapan personelin etkin ve verimli olması oldukça zordur. O halde örgütleri yönetenler, organizasyonda çalışan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik öncelikleri belirlemek, personelin moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini iyileştirmek durumundadır. Özellikle insan kaynakları yöneticileri belirlenen sorunları çözmek, personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini iyileştirmek için kendi personeli ile işbirliği içinde gerekli tedbirleri almak ve yönetim süreçlerine dahil etmek durumundadır. Organizasyonları yöneten, onlara hayat ve canlılık veren, sahip oldukları maddi ve manevi değerleri ile birbirine göre önemli farklılıklar gösteren insanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır. Sosyal bir yaratık olan insanları mutlu etme, onların kullanması için mal ve hizmet üretme, en kaliteli mal ve hizmeti tüketicilere, yani insanlara en uygun yer ve zamanda ulaştırma gayreti içinde olan bütün örgütler temelde, öncelikle çalışanları ve daha sonra ise müşterileri olan diğer insanları memnun edecek, onların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak yönetim süreçlerini bulmak, kullanmak, gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartlarına göre geliştirmek durumundadır. Aksi halde dünyadaki çetin rekabet koşulları sonucu bu örgütlerin ekonomik hedefleri olan örgütlerin ayakta kalması, ekonomik olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi çok zor olacaktır.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; örgütlerde gerek çalışan personel olarak, gerek tüketici ve müşteri olarak ve gerekse örgütlerin yönetim ve gelişiminde temel unsur olan insan kaynaklarının bütün gücü ile örgütsel amaçlara yönelik olarak faaliyet göstermesi için alınması gereken moral ve motivasyon tedbirleri ile iş yaşam koşullarının geliştirilmesine gayret gösteren her seviyedeki yöneticiye; bilgi ve uygulama yönünden yeterli olabilecek bir doküman ve çözüm önerileri sunmaktır. Örgütlerde moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki ilgili dokümanlar incelenirken öncelikle bu konularda daha önce yapılan çalışma ve araştırmalar incelenmiş, ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal ve kültürel şartlar dahil araştırma yapılan örgütün kültürel değerleri, vizyon, misyon ve temel değerleri açısından elde edilen bilgiler değerlendirilerek araştırma yapılan örgütle ilgili bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir. Böylece; gerek araştırma yapılan örgüt için ve gerekse ülkemizde benzer örgüt kültürüne sahip diğer örgütler için uygulanabilir bir araştırma yapılması ve sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin en önemli ve ümit verici unsuru olan insan sosyal bir varlıktır. Dünyadaki bütün gelişmeler, teknoloji ve araçlar insan akıl ve yaratıcılığının ürünüdür. Çeşitli maliyetler karşılığında üretilen bütün mal ve hizmetler ancak ve ancak, oldukça değişken fiziki ve moral değerlere sahip insanlar tarafından satın alınabilir, onlar tarafından verimli olarak kullanılabilir ve sadece onlara ekonomik bir fayda sağlayabilir. O halde eğitilmiş, kaliteli ve yetenekli personele sahip olmak, çalışanların iş yaşam kalitesini, moral ve motivasyon seviyesini yükseltmek bütün örgütlerin en önemli amacıdır. Çünkü bütün örgütleri yöneten, onları başarıya veya başarısızlığa taşıyan en etkin ve değişken üretim faktörü, insan kaynaklarıdır.

Bu çalışmada, öncelikle moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesinin tanımı ve önemi, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları ile konunun teorik alt yapısı ortaya konulmuştur. Maddi ve temel ihtiyaçları yeterince karşılanan personelin işyerindeki ücret ve fiziki şartlardan çok, özellikle yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler ve iletişime, çalışma şartları ve iş ortamına daha fazla önem verdiği bu araştırmada yapılan anket ve görüşmelerde bir kez daha

ortaya çıkmış, konu hakkında araştırma ve uygulamadan elde edilen sonuç ve değerlendirmelerin, kendisini geliştirme ve başarılı birer yönetici olma çabasında olan her seviyedeki yöneticinin hizmetine sunulması hedeflenmiştir.

1.3 Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada, öncelikle örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik bilgi ve inceleme sonuçları teorik bir çerçeveye oturtulduktan sonra, konu ile ilgili olarak bir kamu kuruluşunda görev yapan yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi maksadıyla bir alan çalışması yapılmış, anket ve çeşitli görüşme yöntemleri kullanılarak kurumda çalışan personel hakkında veriler toplanmıştır. Daha sonra, toplanan bu veriler değerlendirilerek araştırma yapılan kamu kurumundaki personelin moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesine yönelik beklentileri tespit edilirken, aynı zamanda gerek motivasyonla ilgili ve gerekse iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik hareket tarzlarının ortaya konulması ile çözüm önerilerine ulaşılması hedeflenmiştir.

Konu hakkında daha önce yapılan çalışma ve araştırmalar incelenmiş, aynı örgüt kültürüne sahip kurumlarda daha önce uygulanan anket çalışmalarından geniş ölçüde istifade edilmiştir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimde ihtiyaç ve sorunlarının belirlenmesi maksadıyla aynı organizasyon içinde 2002-2003 yıllarında yapılan araştırmada kullanılan anket ve bilgi toplama yöntemleri ile elde edilen bulgulardan faydalanılmıştır. Aynı kapsamda 2000 yılı içinde ANALOUİ tarafından yapılan "What Motivates Senior Managers? The Case of Romania" adlı çalışmada; kamu ve özel sektöre ait 23 kurumda çalışan 70 üst düzey yöneticinin daha etkili birer yönetici olabilmeleri için gerekli olan motivasyon araçlarının neler olduğu konusunda yapılan araştırma sonuçlarından faydalanılmıştır. Gelişmiş batı ülkelerinde üst düzey yöneticileri nelerin motive edebileceği oldukça fazla araştırılmış olmasına rağmen, sosyalist bir yönetim tarzından serbest pazar ekonomisine geçen Romanya'da bu alanda yapılmış olan öncü sayılabilecek çalışmalardan birisidir. Elde edilen bulgular sonucunda; üst düzey yöneticiler arasında en etkili motivasyon araçları olarak, elde edilen gelir yani alınan ücret ve yapılan işten

dolayı takdir edilmenin ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür. Diğer motivasyon araçlarının önem derecesine göre; performans artırma, yöneticilik yeteneğini geliştirebilme, terfi veya ilerleme imkanları, ekip çalışması, kişisel gelişim ve özgüven şeklinde olduğu belirlenmiştir. Yapılan araştırmada; aynı kapsamda Avusturalya'da yapılan araştırmalar ile aynı örgütte daha önce yapılan araştırma sonuçları ve özellikle anket formlarından istifade edilmiştir.

1.4 Çalışma Planı

Farklı araştırma ve incelemelerden sentez yapılarak hazırlanan bu doktora tez çalışmasının başlangıç bölümlerinde; moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik teorik bilgiler ile araştırma ve uygulama sonuçları yer almıştır. Doktora tez çalışmasının giriş bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, çalışma yöntemi ve çalışma planı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın bu bölümünde gerek örgütlerde moral ve motivasyon, gerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi ve gerekse bu konulardaki araştırma ve uygulamalara yönelik her türlü kaynak taranmış, tasnif edilmiş, değerlendirilmiş ve konu hakkında daha önce hazırlanmış diğer araştırma ve incelemeler gözden geçirilmiştir.

İkinci bölümde, moral ve motivasyonun tanımı ve önemi ile ilgili bilgiler verildikten sonra motivasyon teorileri ve yaklaşımları genel hatları ile açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; motivasyon araçları, bu konularda planlayıcı ve uygulayıcı konumda olan her seviyedeki yönetici ve özellikle insan kaynakları yöneticilerine yardımcı olacak şekilde, örnekler verilerek açıklanmıştır. Bu bölümde moral ve motivasyon ile doğrudan ilgili olan liderlik, toplam kalite yönetimi, iletişim ve iç motivasyon olarak da ifade edilen kendi kendine motivasyon üzerinde de durulmuştur.

Çalışmada teorik bilgilerin yer aldığı son bölüm olan dördüncü bölümde; iş yaşam kalitesinin tanımı, önemi, unsurları, değişen iş yaşam koşulları ile bu konuda yapılan araştırma ve inceleme sonuçlarına, iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik bilgi ve örneklere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde; bu çalışmanın daha sonraki bölümlerde yer alan araştırma ve uygulamaları ile anket çalışmalarına esas teşkil eden "Araştırmanın Hipotezleri" yer almaktadır. Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesine yönelik insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının değerlendirildiği bu bölümde birbirinden farklı on ayrı hipotez yer almaktadır.

Altıncı bölümde; araştırma yapılan örgüt hakkında genel bilgiler verilmiş, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve kısıtları ortaya konulmuştur.

Yedinci bölümde; araştırmanın modeli, örneklerin seçimi ve verilerin toplanması ile bu verilerin analiz yöntemleri hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir. Sayısal verilerin toplanması maksadıyla hazırlanan anketin geliştirilmesi, anketlerin dağıtılması ve dönüş oranı ile anket sorularının niteliği ve sayısal olmayan verilerin toplanması ve bunların analizlerinin yapılması hakkındaki esaslar da bu bölümde yer almaktadır.

Sekizinci bölümünde; "Araştırmadan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler" başlığı altında; araştırma yapılan örgütte görev yapan yönetici personelin moral ve motivasyonu seviyesini ölçmek ve iş yaşam kalitesini iyileştirmek, personelin bu konulardaki beklentilerini belirlemek maksadıyla hazırlanan anketin, askerlik çağına gelmiş gençlere temel askerlik ve ihtisas eğitimi veren eğitim birimlerinde değişik yönetim kademelerinde çalışan yönetici personele uygulanması ile elde edilen bulgular tablolarla açıklanmıştır. Aynı kurumda görev yapan ve anket uygulanan personelin moral ve motivasyon seviyesinin daha da yükseltilmesi ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi maksadıyla alınabilecek motivasyon tedbirlerinin değerlendirilmesi ile birlikte aynı esas ve kurallara göre faaliyet gösteren diğer kamu kurumlarında uygulanabilecek çözüm önerilerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın dokuzuncu ve son bölümü olan sonuç bölümünde; gerek ilk bölümlerde yer alan tanım ve teorik bilgiler, gerekse anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular birlikte değerlendirilmiştir. Gelecekte değişik maksatlarla bu tezden faydalanmayı planlayan her seviyedeki yöneticilere yardımcı olacak şekilde çözüm önerileri ile birlikte, hazırlanan tezin literatüre katkıları ve özgün yönleri bu bölümde yer almaktadır.

BÖLÜM 2

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

Bu bölümde motivasyon kavramının tanımı ile tarihsel süreç içerisinde geliştirilmiş bulunan motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Müteakip dönemde bu konuda yapılacak çalışmalara temel teşkil edecek ve bu tezden faydalanmak isteyen araştırmacılara yeterli bilgileri aktaracak şekilde motivasyon kavramı ile motivasyon teorileri kısaca açıklanmıştır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranışlarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir. (Küçükahmet, 2000, 11)

Motivasyon; Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir. (Fidan, 1997, 13)

Tüm bu tanımlar motivasyon kavramının temelini oluşturan; insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme eylemlerini kapsar. İnsan davranışını tetiklemede birinci faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile

ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör çalışan bir insanın analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır.

Motivasyon; insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecidir. İnsanların hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. Çalışanların örgüt içindeki isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun sağlanması, onların mesleklerini ve yaptığı işi sevmelerine, yöneticiler ile pozitif iletişim ve etkileşim içine girmelerine, verilen her türlü görevi başarıyla gerçekleştirmek maksadıyla, özveri ve yüksek performansla çalışmalarına büyük bir destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir.

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir. Örgütlerde çalışanların motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş doyumunu ve verimliliklerinin artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir.

Motivasyon uluslar arası şirketler veya çok uluslu şirketlerin insan kaynakları yönetimi için de oldukça önemlidir. Ev sahibi ülke, yatırımcı veya sermayedar ülke ve üçüncü ülkelerden insanların görev aldığı bu tür organizasyonlarda, çok farklı kültürel faktörler ile sosyal ve ekonomik girdilerin değerlendirilmesinden sonra bir motivasyon planının hazırlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde çalışan personelin ihtiyaçlarını, maddi ve manevi değerlerini, tutum ve davranışlarının arkasındaki duygu ve düşüncelerini değerlendiren ve yönetim fonksiyonlarına dahil eden insan kaynakları yöneticileri ve genelde örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticiler, personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesinde daha başarılı olacaktır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde vurgulandığı gibi; sevgi ve saygı görme, kabul edilme ve kendini ispatlama gibi süreçleri bilen ve değerlendiren yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine bilimsel ve sistemli bir yaklaşım getirebilir. (Boone, 1987, 109)

Motivasyon konusunda en önemli faktörlerden birisi de yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimidir. Yönetici, gerek motivasyonu gerektirecek durumların tespit edilmesinde, gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak iletişimden yararlanmak durumundadır. Diğer bir ifade ile iletişim katılımcı ve yaratıcı yönetim uygulamasının olmazsa olmaz şartıdır. Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile harekete geçirilmesi, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel amaçlar, davranışlar ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi yani geri besleme yönüyle de iletişime büyük ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle motivasyon ile birlikte öncelikle kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenlerin analiz edilmesi gerekir. (Okutan,1999, 71)

Motivasyon araçları, çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet veya herhangi bir hediye alacağını müjdeleyerek okula giden çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen bir insan, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına

yön vermek isteyen insanların başvuracağı en güçlü yöntem motivasyondur. (Kimmel, 1993, 38)

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekilerin hareketlerini, tutum ve davranışlarını anlamayı gerektirir ve bu durum insanları gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya zorlar. Birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Bilgi güç demektir. Motivasyon katılımcılığın sonucudur. (Erkal,1987, 214)

Bir örgütte temel amaç, örgüt faaliyetleri sonucu bir üretim yapmak ve kar elde etmektir. Karlı olmayan örgütlerin yaşaması mümkün olmadığı gibi, bu sonuç girişimci ruha da aykırıdır. Küçük veya büyük ölçekli mal veya hizmet üreten bütün örgüt yöneticileri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışan personeli etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmek durumundadır. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması ile mümkündür. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve çalışma hayatında önemli sorunlar yaşayan ülkeler açısından, motivasyonun ihmal edilmez bir önemi vardır.

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan bir personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranacak şekilde motive edilmesidir.

Motivasyonun işletmeye olan yansımalarının verimlilikten çok başka etmenlerle ilişkili olduğunu belirleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar ve sonuçlar bir araya getirildiğinde yüksek moral ve motivasyon ile sağlanan yüksek iş doyumunun; işten ayrılmaları azalttığı, işe devamsızlıkları azalttığı, iş kazaları oranını ve şikayetleri düşürdüğünü söylemek mümkündür.

Ayrıca çalışanları verimli olmaya yöneltmede, örgütte kullanılan teşvik yöntemleri hakkında bilgilendirmek, açık, adil ve uygulanabilir bir ödül sistemi en az ücretler kadar etkilidir. Verimi arttırmak için ceza yöntemleri gibi negatif teşvik araçları yerine pozitif motivasyon araçları kullanılmalıdır. Böylece personelin moral ve motivasyonu yüksek tutulacaktır. Grup çalışmasından zevk duyma ve ortak iş yapma arzusu motivasyon üzerinde olumlu etkileri olan unsurlardır. İnsanın bedeni için sağlık ne kadar önemli ise, işletmelerde verimlilik ve işbirliği için de moral ve motivasyon o kadar önemlidir.

Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir örgüt açısından hem yönetici bazında hem de çalışan bazında etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Doğru zamanda yapılacak doğru motivasyon, hareketliliği, başarıyı ve dolayısı ile sürekli verim artışını beraberinde getirecektir. Lider olarak bir yöneticinin görevi; yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, bu yüksek performansın sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir. (Özgen, 2002, 338)

Gerek bir ülke veya bölgede bazında faaliyet gösteren işletmelerde ve gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren şirketlerde çalışanların moral ve motivasyonu aynı derecede önemlidir. Birçok ülkede faaliyet gösteren, farklı ulus, bölge ve sosyal gruplardan personel çalıştıran şirketlerde; moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilmesi ve bu seviyenin yükseltilmesinde, kültürel farklılıklar, toplumsal değerler ve coğrafi farklılıklar nedeniyle bazı değişiklikler göstermesine rağmen her iki durumda da çalışanların ihtiyaç seviyeleri, sosyal ve kültürel değerleri, iş ve iletişim imkanları dikkate alınarak kullanılacak

motivasyon uygulama ve araçlarının hedefi; insanları örgüt hedeflerini elde edecek şekilde yönlendirmek ve onları teşvik etmektir. (Hodgetts, 1994, 388)

2.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusunda; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan imkanlara ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. Motivasyonla ilgili bir çok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Ancak katılımcı yönetim uygulamaları ile doğrudan ilgili olan motivasyon yaklaşımlarını; kapsamına göre ve uygulanan süreçlere göre motivasyon teorileri olmak üzere iki temel grupta sınıflandırmak mümkündür. Kapsamına göre motivasyon teorilerinde; " Personel nasıl motive edilebilir?" sorusuna cevap aranır. Bu konuda ilk akla gelen teori; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. Aynı şekilde Herzberg'in Motive Edici ve Hijyen Faktörler Teorisi ile McClelland'ın Üç Günü Teorisi, kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer almaktadır. Motivasyon için kullanılan süreçleri esas alan motivasyon teorileri arasında ise; Vroom'un Beklenti Teorisi ile Adam'ın Eşitlik Teorisi yaygın kullanılan motivasyon teorileridir.

2.3. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; kişileri çalışma ortamında nelerin motive ettiğini belirlemeye, insanların ihtiyaçlarını ve dürtülerini tanımlamaya, bu ihtiyaç ve dürtülerin önem sırasını tespit etmeye çalışır. Kişilerin tatmin olmak ve iyi performans gösterebilmek için sahip olmaları gereken dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenir. Kapsam teorileri, zaman içinde yalnız bir veya birkaç noktayı içerdiğinden ve geçmiş ya da günümüzü temel aldığından statik olarak değerlendirilir. (Stoner, 1978, 406).

Genelde ABD'li teorisyenler tarafından incelenen bu tür motivasyon teorilerinde ABD halkının kültürel yaklaşımları temel alınmıştır. Bu konuda uluslararası yaklaşımlar olsa bile esas ABD kültürel çevresi, bu yaklaşımda temel olarak ele alınan ve incelenen çevredir. Kapsamına göre motivasyon teorileri genelde, kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönde davranışa sürükleyen faktörler üzerinde durmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer alan ve çalışanları motive etme konusunda etkin olan bu faktörleri kullanarak personeli örgüt amaçlarına uygun olarak davranmaya ve gayret göstermeye teşvik edebilir. (Çelik, 1997, 20)

2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların motive edilmesine ilişkin olarak tanınmış yaklaşımlardan ve motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan biri hümanist yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından 1943 yılında formüle edilmiştir. Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow'un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar; insan ihtiyaçları önem sırasına göre düzenlenmiştir, insanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir, bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır, tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranışı motive etme işlevini yitirir, ihtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır. (Boone, 1987, 106)

MASLOW tarafından yapılan "A Theory of Human Motivation" adlı çalışma; teorik taleplerle birlikte aynı zamanda klinik, gözleme dayalı ve deneysel olarak bilinen gerçeklere uyan bir teoriyi oluşturma girişimidir. Maslow'un yaklaşımında iki temel görüşün ileri sürüldüğü söylenebilir. Bunlardan birincisi, insan ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olmasıdır. İkincisi ise, karşılanan ihtiyaçların artık beklenen seviyede motive edici olmadıklarıdır. Ayrıca Maslow bireylerin sahip oldukları değerler tarafından değil, sahip olmak istedikleri değerler tarafından motive edildiklerini belirtmektedir. Bu motivasyon teorisinin temelinde; Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi konsepti yer almaktadır. Maslow insanların ihtiyaçlarını beş temel gruba ayırmaktadır.

En öncelikli ve en düşük seviyeden başlamak üzere insanların ihtiyaçları, **Şekil-1’de** ayrıntılı olarak gösterildiği gibi; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar, şeklinde sıralanabilir.

PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR	Kompleks Üstü İhtiyaçlar		Ben Üstü
			Ben
			Ait olmak
	Kompleks İhtiyaçları		Fırsat
			Emniyet
			Takdir
			Ümit etmek
	Basit Temel İhtiyaçlar		Sinir Sisteminin Normal Çalışması
			Gururunu korumak
			Yükselmek
SOSYAL İHTİYAÇLAR			Çevreye Uymak
			Sosyal Emniyet
			Meslek ve İş Sahibi Olma
			Aile Kurmak
GÜVENLİK İHTİYAÇLARI		Can ve İş Güvenliği	
FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR			Cinsel Tatmin
			Uyumak
			Yemek Yemek ve Su İçmek

Şekil-1: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(Kaynak: Maslow, 1943, 370)

Temel ihtiyaçlar olarak adlandırabileceğimiz, en az beş grup ihtiyaç vardır. Bunlar özetle; fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirmedir. Bu temel ihtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş şekilde birbiriyle bağlantılıdır. Yani; en güçlü ihtiyaç bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını

düzenlemeye yönelecektir. Daha az güçlü ihtiyaçlar önemsenmeyecek, hatta unutulacak, yada ihmal edilecektir. Ama bir ihtiyaca doyum sağlanınca, bilinci yönetmek ve davranış organizasyonunun merkezi olarak hizmet etmek için sonraki yüksek güçlü ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Çünkü doyurulmuş ihtiyaçlar aktif güdüleyici değildir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıra dahilinde önem ve öncelik kazanır. Yani ilk ihtiyaç yeterli seviyede karşılanmadan ikinci veya daha üst sıradaki ihtiyaçların insanlar için önem ve öncelik kazanması beklenmemelidir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıraya konulduğunda öncelikli ihtiyaç yeterli bir oranda karşılandıktan sonra, bir sonraki öncelikli ihtiyaç kendini gösterir. İhtiyaçlar hiyerarşisi genelde ferdiyetçilik ve fiziksel değerler üzerine yerleştirilmiş bir teori olmasına bağlı olarak ülkeler ve kültürler arasında bazı farklılıkların olması beklenebilir. ABD ve Avrupa'daki ülkelerde Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon için temel unsur olarak ele alınırken Çin ve Japonya gibi Asya ülkelerinde ihtiyaçlar hiyerarşisini; ait olma ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde farklı dört kademedede ifade etmek mümkündür. Kolektivizmin hakim olduğu Çin'de ise; saygı ve güven ihtiyacı, bir ferdi ihtiyaç olmaktan çıkarken, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamak olarak fizyolojik ihtiyaçlar yerini, "Topluma ait olma" gibi sosyal bir ihtiyaca bırakmaktadır. (Hodgetts, 1994, 392)

Fizyolojik ihtiyaçlar; Maslow'un ihtiyaçlar yaklaşımına göre, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan, insanların en önemli ve öncelikli ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara göre önceliklidir. Çünkü; açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyacını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalır. Maslow'a göre en alt kademedede bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, en önemli ihtiyaçlar kademesini oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, asgari seviyede karşılanmadığı zaman insanlar yaşamını devam ettiremezler. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar öncelikli olarak karşılanmalıdır. Açlık, susuzluk, uyumak ve cinsellik gibi organizmaların hayatini sürdürmesi için gerekli olan fiziki ihtiyaçlar; insan vücudunun işleyişi için gerekli olduğundan, diğer ihtiyaçlara göre hem çok önemlidir ve hem de öncelikle hissedilir. (Maslow, 1970, 39)

2.3.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi

Herzberg, Mausner ve Snyerman tarafından 1959 yılında yayınlanan "The Motivation to Work" adlı kitapta; çeşitli mevkilerde görev yapmış 1865 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına dayanarak; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin, çalışanların işe karşı tutumları üzerine olabilecek etkilerini incelemektedirler. Motive edici faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Hijyen faktörlerinin ise kişiyi motive etme özelliği yoktur. Eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari şartları sağlayacaktır. Bazı iş şartlarının eksikliği halinde çalışanın işinde doyumсузluk duyduğunu, bu koşulların varolduğu durumlarda ise çalışana tam anlamıyla motive etmediği ileri sürülmüştür.

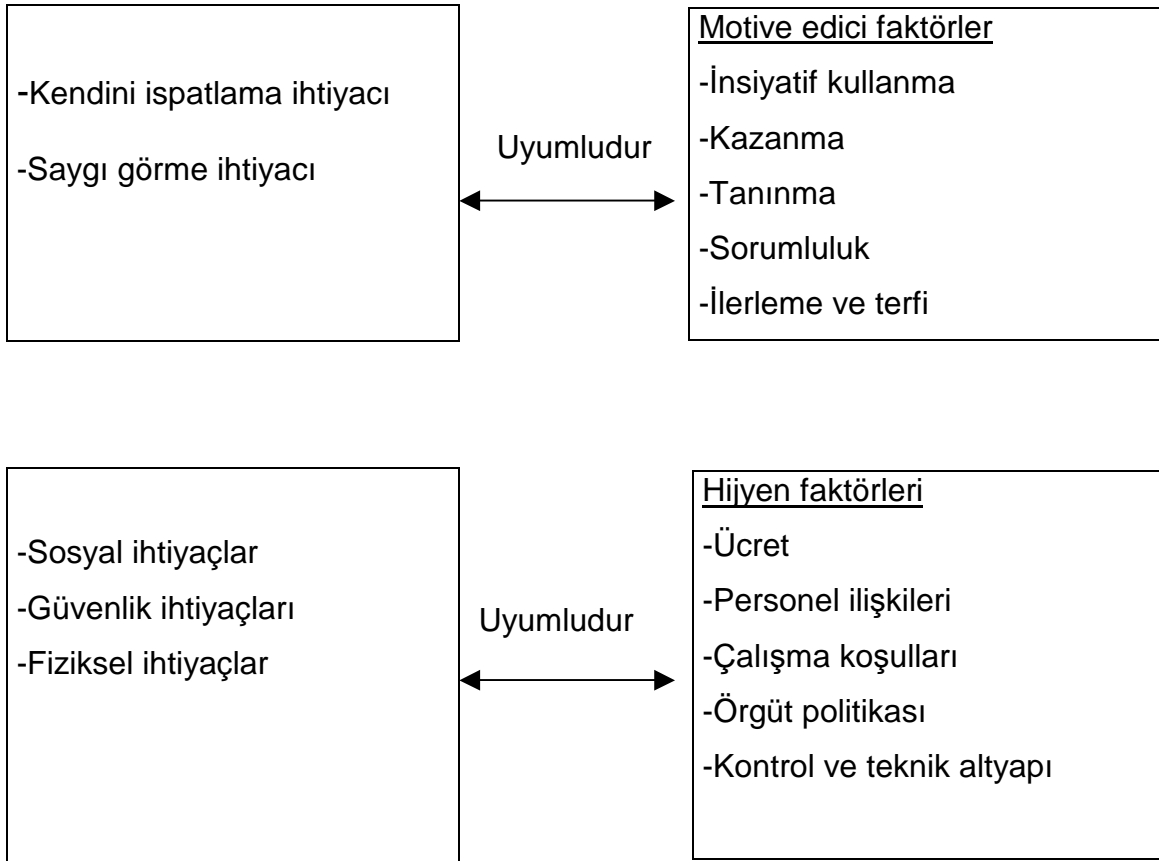
Herzberg'in iki faktör teorisinde, özellikle; motivasyondan çok iş tatmini üzerinde yoğunlaşılması ve ücretin motive edici özelliğinin fazla önemsememesi gibi unsular tenkit edilen temel unsurlardır. Aynı şekilde; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası, ülkelere ve bölgelere, yani kültürlere göre değişim göstermektedir. Dolayısıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde olduğu gibi Herzberg'in İki Faktör Teorisi'nde de; personelin motivasyonunda, teoride yer alan önceliklerle birlikte o bölgenin ve çalışanların kültürel ve sosyal değerlerinin de mutlaka çok iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi halde çalışanları motive etmek için alınan tedbirler her ülkede ve hatta her bölgede aynı tedbirler olmasına rağmen, personel üzerindeki motive edici etkisi ve teşvik değeri farklı olur ve beklenen sonuçlara ulaşılmayabilir. (Boone, 1987, 169)

Frederick Herzberg; "İş ve İnsanın Doğal Yapısı" adlı eserinde, Maslow'dan farklı olarak, çalışanların motivasyonunu sağlamak amacıyla; kullanılabilecek faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu iki grup faktör, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile mukayese edildiğinde; **Şekil-2'de** gösterildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç basamakta yer alan ihtiyacın; hijyen

faktörler kapsamında, diğer ihtiyaçların ise motive edici faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Herzberg'in İki Faktör Teorisi



Şekil-2: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi

(Kaynak: Newstrom, 1997, 125)

Herzberg'in kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü, bu kurama göre, iş doymu veya iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Bu teoride motivasyon tedbirleri, yani iş doyumunu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, gelişme, sorumluluk, işin kendisi, iş doyumsuzluğunu yaratan faktörler ise; örgüt politikası, yönetim ve denetim anlayışı, bireyler arası ilişkiler, ücret ve çalışma koşullarıdır. Çalışanların pozitif yönde motive edilebilmesi maksadıyla; onların işte harcadığı zamanın azaltılması, değişken ve başarıya bağlı bir ücret artışı, ücret dışı sosyal yardımlar, insan ilişkileri

eğitimi, duyarlılık eğitimi, yeterli ve iki yönlü iletişimin sağlanması, iş bölümü, kararlara katılma ve danışma gibi yönetim fonksiyonlarının her seviyedeki yöneticiler tarafından bilimsel esaslara uygun olarak sistemli bir şekilde yönetimde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. (Herzberg, 1982, 6)

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu unsurlar yeterli seviyede değilse çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak bu faktörlerin varlığı motivasyon için uygun bir ortam sağlar. İşletmelerde motivasyon motive edici faktörlerin devreye sokulması ve uygulanması ile mümkün olur. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personelin motivasyonu için yeterli değildir. İş doyumunu ve motivasyonu sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eden Herzberg, çalışanları daha üst düzeyde motive etmek amacıyla, içsel ve dışsal faktörlerin birlikte dengeli olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde yıllarca çalışanların motivasyonunda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile birlikte temel motivasyon teorilerinden biri olarak değerlendirilen Frederick Herzberg'in motivasyonda iki faktör teorisinde; hijyen faktörler; ücret, teknik denetim, örgüt politikası ve yönetim tarzı, personel arasındaki ilişkiler ve çalışma koşulları başlıkları altında ele alınırken, motivasyon faktörleri adı altında ise; kazanma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve inisiyatif, yani kendi kendine çalışma durumu incelenmektedir. Hijyen faktörleri yeterli seviyede karşılayamayan işletmelerde, motivasyon uygulamaları ve iş doyumunu için uygun bir zemin hazırlamak çok zor olacaktır. Şayet örgütte hijyen faktörler yeterli seviyede ise bu sonuç çalışanların motivasyonu ve iş doyumunu için yeterli değildir. Motivasyon için mutlaka motivator adı verilen motivasyon tedbirlerinin alınması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir. (Hodgetts, 1994, 396)

2.3.3. Üç Güdü Teorisi

McClelland'a göre insanları motive etmek için kullanılacak üç temel faktör vardır. Bunlar; başarı, g ve üyeliğe kabul edilmedir. McClelland; başarı yani kazanma duygusunun en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgularken, bu duygunun bütün kültürlerde, bölgelerde ve sosyal çevrelerde insanları etkilediğini ifade etmektedir. Kazancı temel olan yaklaşımlar sergilendiğinde, daha çok çalışana ve retene daha fazla kazanç verilmesi halinde, insanların üretim ve verimliliklerini yükseltmeleri yönünde teşvik edildiğini görmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerde yapılan örnek uygulamalarda kazanca dayalı motivasyon tedbirleri sonucu çalışanların; risk ve sorumluluk alma, üretim ve verimliliklerini arttırma, inisiyatif kullanma gibi pozitif yönde motive edildikleri görülmüştür. (Hodgetts,1994,404)

McClelland; işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin üzerinde etkilendikleri ve motive olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir iş adamı, sadece kar peşinde değil, büyük bir başarma isteğine sahiptir. Onun için, kar etmek kadar başarmak da önemlidir. McClelland'a göre yüksek düzeyde bir başarma arzusuna sahip bir birey; sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmekte, gerçekleştirilebilecek nitelikte hedefler saptamakta ve hesaplanmış risklere girmektedir, başarı ve başarısızlık konusunda kesin kanıt istemekte, kişisel ilişkilerini dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir. Bu kurama dayanılarak, yapabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda motive edilebilecekleri ve başarı güdülenmesinin ğretililebileceği ileri sürülmektedir. (Hodgetts, 1994, 405)

2.3.4. VİG Teorisi

Clayton Alderfer'in; Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. nce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin

edilmelidir. Bu teoride üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. **Varolma** ihtiyacı (**V**), **İlişki kurma ve aidiyet** ihtiyacı (**İ**) ve **Gelişme** (**G**) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan **VİG Kuramı** ile, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını modern çağa uyarlamıştır. **ERG Yaklaşımı** olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basmağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme İhtiyacı aynı seviyede yer almaktadır. (Koçel, 2001, 516)

VİG Teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir. (Can, 1994, 161)

2.4. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölge ve ülkelere göre değişen, kültürel ve sübjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. (Hodgetts, 1994, 389)

İşletmelerde değişik görevler yapan ve en önemli üretim faktörü olan insanlar; gerek kendi kişisel yapılarının, aile ve arkadaş çevresinin ve gerekse içinde yaşadığı dış çevre faktörlerinin etkisi altında kalmakta, karar verirken ve davranışlarını belirlerken kendisini etkileyen bahse konu faktörlere göre durumunu değerlendirerek yaşantısını düzenlemekte, hedeflerini tespit etmekte ve onlara ulaşmak maksadıyla gayret göstermektedir. Süreç teorileri adı altında ifade edilen motivasyon teorileri; çalışanların hangi amaçlarla, nasıl motive edilebilecekleri konusu üzerinde durmaktadır. (Başaran, 1991, 151)

2.4.1. Beklenti Teorisi

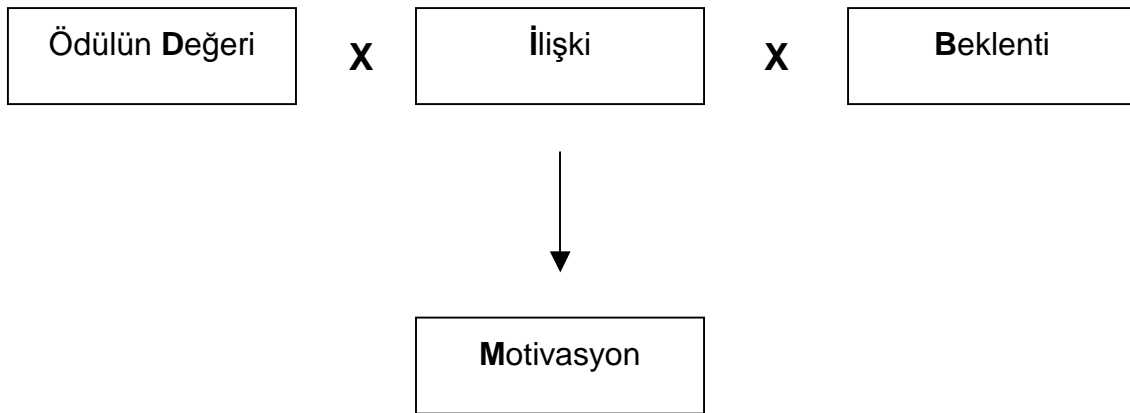
Motivasyonda beklenti teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom'dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulunduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür. En azından örgütsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır. (Locke, 1992, 395)

Victor H. Vroom tarafından ortaya konan bu teoriye göre çalışanları motive etmede temel faktör bir ödül veya kazanç ümididir. 1964 yılında yaptığı çalışmalarda motivasyon konusunda üzerinde durulması gereken bir model

ortaya koyan Vroom; motivasyona üç temel etken açısından bakmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlardır. Modelde, bireyin iç durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğu amaçlar vurgulanmaktadır. Bu amaçlar yüksek ücreti, yükselmeyi, iş güvenliğini ve daha ilginç bir iş sahibi olmayı kapsamaktadır. Üretkenliği etkileyen ikinci faktör ise, bireyin üretkenlik ile kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Yüksek üretkenlik bireyin amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet ediyor ise, o personelden yüksek verim istenebilir. Aksi halde bireyin üretkenliğe fazla önem vermesi beklenemez. Personelin motivasyonunu etkileyen üçüncü faktör ise, bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir.

Birey üretkenlik konusunda kendisinin yapacağı bir şey olmadığına inanırsa, o konudaki girişimleri de zayıf olacaktır.

Beklenti teorisinde çalışanları motive eden temel unsurlarının başında, işinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. Bahse konu ödüllerle ilgili üç faktör personelin motivasyonunu etkiler. Muhtemel ödülün değeri ve çekiciliğini (**Değer: D**) etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumu, inisiyatif kullanma şansı, yetenek ve hünelerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılabilir muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak ödül arasındaki ilişki (**İlişki:İ**); personelin ödül verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. Beklenti (**Beklenti:B**); kişi ortaya konulan ödülü almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceği gayret ve performans da o derece artacaktır. Sonuçta; Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti (**M = D x İ x B**), formülü ile özetlenebilir. Şayet bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır. Motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği; bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür. Ülkedeki kadercilik, maddi veya manevi ödüllere önem ve öncelik verme, statü veya ücretin daha motive edici faktör olarak etkin olması, gibi kültürel faktörler personelin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişkenlik gösterse bile beklenti teorisi; **Şekil-3'de** özet olarak ifade edildiği gibi, motivasyonu matematiksel bir formül ile ortaya koyan en objektif teorilerden biridir.



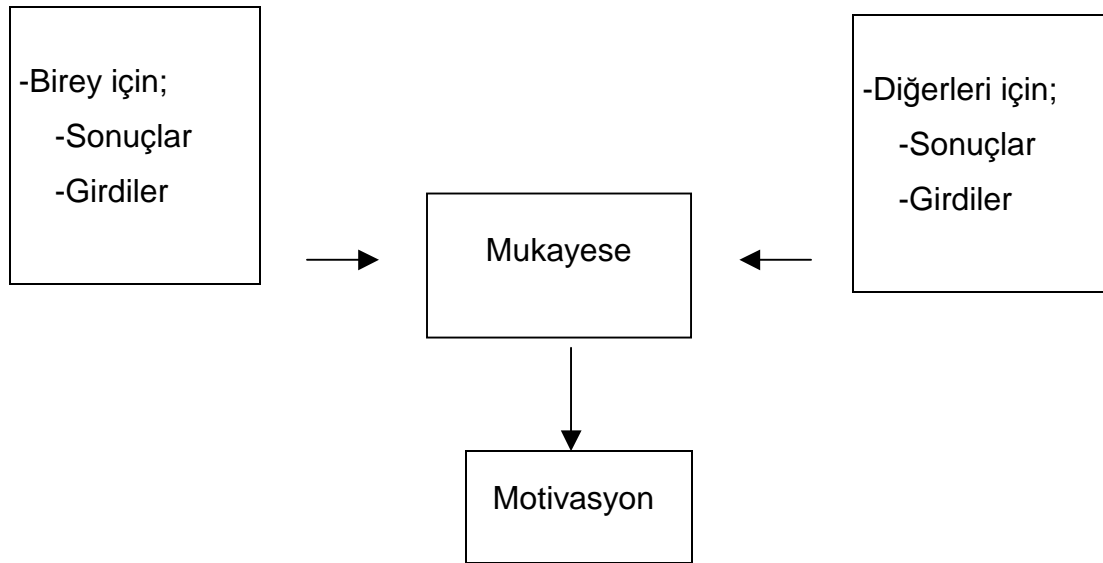
Şekil- 3 : Beklenti Teorisi

(Kaynak:Newstrom, 1997,151)

2.4.2. Eşitlik Teorisi

Bu teoriye göre; çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla iş başarısı ve iş doyumunu etkileyecektir. Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile, örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur. (Can, 1995, 331)

Örgütte çalışanların ücretleri, iş güvenceleri, terfi şansları, iş ilişkileri, güvenlik ve hoşça vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir. V. Stocy Adams tarafından ortaya konulan ve **Şekil-4'de** unsurları ve birbiri ile ilişkilerinin yer aldığı bu motivasyon teorisinde; insanlar eşit olmayan uygulama ve ödüllere karşı çok hassastır.



Şekil- 4 : Eşitlik Teorisi

(Kaynak: Newstrom, 1997, 153)

Değişik kültürlerde salt eşitlik farklı şekillerde algılanabilir. Cinsiyet, eğitim, yapılan iş, tecrübe, teknik bilgi, fiziki güç gibi farklılıklar, eşitlik ilkesinin farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olabilir. Örgüt içinde yöneticilerden eşit olmadığını değerlendirdiği bir tutum ve davranış gördüğüne inanan bir personel, çabalarını azaltarak üretimini düşürebilir, daha yüksek ücret ve ödül isteyebilir, işten ayrılabilir, başkalarını çabalarını azaltma yönünde etkilemeye çalışabilir, sonuç olarak örgüt için olumsuz olan bir yaklaşım sergileyebilir.

2.4 3. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi

Personelde istenilen davranışları geliştirmek, örgütte etkinlik ve verimliliği yükseltmek amacıyla kullanılan motivasyon tedbirleri ile öğrenme paralel yürütülmelidir. Bazı şeyleri öğrenmek sureti ile davranışlar değişirken, bu değişimi hızlandırmak amacıyla cezalandırıcı yani negatif veya ödüllendirici yani pozitif motivasyon araçları yoğun olarak kullanılabilir. Ülkeler ve bölgelerdeki kültürel değerlere bağlı olarak, pozitif ve negatif motivasyon araçlarının kullanılması halinde çalışanların bu teşvik yöntemlerine tepkileri değişmektedir. (Newstrom, 1997, 134)

Bu teoride kullanılan negatif ve pozitif, yani olumlu ve olumsuz motivasyon tedbirlerinin amacı personelde öğrenmeyi, yani davranış değişikliğini gerçekleştirmektir. Çevre veya yöneticiler tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kolayca öğrenilmekte ve tekrar edilmekte, çevre ve yöneticinin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir. (Eren, 2004, 547)

2. 4. 4. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri

McGregor 1960 yılında, Maslow'un teorisine dayanarak geleneksel yönetim ve denetim görüşünü ifade eden X kuramı ile bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını öngören Y kuramını ileri sürmüştür. McGregor tarafından savunulan Y görüşüne göre insanlar; örgütteki çalışmalarını sonucu alt

düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işinde başarılı olmaya çalışır. Çalışanlar örgütsel amaçlara inanırsa herhangi bir denetlemeye ihtiyaç göstermeden kendi kendilerini yönetip denetleyebilir. Uygun çalışma koşulları sağlandığında, yeterli seviyede teşvik edildiğinde, dengeli bir yetki ve sorumluluğa sahip olduğunda ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüştüğünde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için etkin ve verimli bir çalışma sergiler. (Onaran, 1981, 22)

Örgütsel davranışların olgunlaşmasında önemli payı olan Muglas McGregor; insanları işlerine bakış açıları, çalışma alışkanlıkları ve onların motivasyonuna temel teşkil eden psikolojik yaklaşımları bakımından çeşitli gruplara ayırmaktadır. McGregor personeli değerlendirirken, X ve Y Kuramı ile daha sonra W ve Z Teorileri şeklinde ifade edilen insan psikolojisine yönelik analizler, onların motive edilmesine yönelik özelliklerini de ortaya koymaktadır. “X Teorisi” çoğu insanın işten hoşlanmadığını ve onların imkan bulduğu ölçüde az çalışacağını varsayar. İnsanlar çoğunlukla tembel ve beceriksiz olduklarından işten kaçınır. Çok az hırs ve hevese sahiptir ve olanaklı olduğu ölçüde sorumluluk yüklenmek istemez. Bencildirler, örgütsel gelişmelere kayıtsızdırlar ve değişime direnirler. Örgütler tarafından verilen olağan ödüller bu kişilerin iş konusunda duydukları hoşnutsuzluğu gidermek için yeterli değildir. Bu nedenle yönetimin, bu tür personelden yüksek verim almak ve onu iş yapmaya teşvik etmek maksadıyla yapabileceği tek şey zor kullanmak, sürekli denetlemek ve cezalandırma ile tehdit etmektir. “Y Teorisi”, yönetimde insana yönelik destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Personelin tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, onların çalıştığı örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizli güçlerini ve potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı yaratabilirse, çalışma onlara oyun yada dinlenmek kadar doğal hale gelecektir.

McGregor’dan sonra, W ve Z Teorileri de ortaya konulmuştur. Bu teorilerde ortaya konulan esaslar, X ve Y kuramlarının insanlara yönelik psikolojik yaklaşımlarının daha aşırı şekilleridir. “Z Teorisi”; özellikle Japonya’da geliştirilmiş ve uygulama alanı bulmuş bir kuramdır. Personelin işlerinde güvenle çalışmalarını, işletmesine sahip çıkmasını, ömür boyu istihdama dayanan

motivasyon sistemidir. Z teorisinde, işletmeye sadakat duygusu, motivasyon sorununu çözen temel unsurlardan biridir. Bu yöntemde motivasyon, çalışanları güdüleme ve iş görmeye teşvik etme yerine; onların iradelerine hükmetme ve onları yönlendirmeyi hedeflemektedir. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde çok yaygın olan bu motivasyon yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşmekte ve uygulama alanından çekilmektedir. Ülkemizdeki işletmelerde bu yöntem özellikle eski tip yöneticilerde yaygın olmakla beraber günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir.

W Teorisi; insanların yalnız korkutularak çalıştırılması ve başarılı olmasını öngören bir yaklaşımdır. Bu teorinin özelliği, dayakla ve ceza ile iş yaptırmayı ve verimli olmayı hedeflemektedir. W harfi, dayağın İngilizcesi olan “Whiplash”dan alınmış olan bu teori, bazı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin kullandıkları yöntemdir. Gelişmiş ülkelerde, çağdaş motivasyon usullerini ve modern insan kaynakları yönetim metotlarını uygulayan örgütlerin bu kuramı kullanması söz konusu değildir. Günümüzde her yöneticinin kendine göre bir motivasyon yöntemi vardır. Türkiye’de şu anda geçerli ve uygulanan yaklaşım X ve Y kuramlarının karmasıdır. Ancak, çalışanların eğitim düzeyi yükseldiğinde, ülke ekonomik olarak geliştiğinde ve ülkede demokrasi derinleştiğinde, Y kuramının Türk örgütlerinde yoğun olarak uygulanması süreci güçlenecektir.

2.4. 5. Davranışçı Yaklaşım

Davranışlara göre güdüler, şartlanma ve model alma şeklinde ifade edilmektedir. Güdülenmede davranışsal yaklaşımın etkinliği, büyük ölçüde teşvik edici tedbirlere bağlıdır. Sınıfında öğretmenin yada arkadaşlarının sorduğu sorulara doğru cevap veren öğrencilere uygun motivasyon tedbirleri uygulandığında öğrenciler bir yandan sorulan sorulara cevap vermek için güdülenmiş, diğer yandan da öğrenmeye karşı istekli hale gelmiş olur. Bu yaklaşım dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, çalışanları kendi amaçlarını bir kenara bırakıp, kendini ödüle götüren amaca yönelebilir. Davranışsal yaklaşım bir çok örgütte yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, personelin güdülenmesi konusunda tartışmalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma getirilen ana eleştiri, dıştan güdülenmenin birey

üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu yaklaşım çalışanları sadece ödül almak için istenilen davranışı yapar hale getirebilir. Ödüller, kalite standardını karşıladığı zaman değil de, sadece verilen iş başarı ile yapıldı diye verilirse, dıştan gelen olumsuz etkilerde artış görülür.

Davranışları temel alan bir yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler; örgüt açısından arzu edilen ve istenmeyen davranışları kesin çizgilerle belirleyerek bu davranışları çalışanlara duyurmak zorundadır. Ayrıca belirlenen davranışları gösteren çalışanlara karşı tepkiler gecikmeksizin adil bir şekilde gösterilmelidir. Çünkü tepki süresinin uzaması durumunda, alınan tedbir ve verilen tepkilerin davranışlar üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bununla birlikte mümkün olan her fırsatta çalışanların ödüllendirilmesine, yani pozitif motivasyon araçlarının kullanılmasına özel bir özen gösterilmelidir. (Koçel,1993, 379)

2.4.6. İnsancıl Yaklaşım

“Aslında bütün insanlar güdülenmiştir. Kimse asla motivasyonsuz değildir. Bazen insanlar, bizim onların yapmasını tercih ettiğimiz şey için güdülenmemiş olabilirler. Ancak onların tamamen motivasyonsuz olduğunu söylemek doğru olmayabilir” ifadesi insancıl psikoloji yaklaşımının ana ilkesidir. İnsancıl psikoloji insanı; zihinsel, duygusal ve sosyal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin öğrenmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durur. İnsancıl yaklaşım; kişilerin algılamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevap verilmesi üzerine odaklanır.

İnsancıl yaklaşım motivasyonu, insanların büyüme ve gelişmelerine neden olan, etkin bir iç güdü olarak görmektedir. Motivasyon, öğretmenin öğrenciye sınıfta dışsal olarak yaptığı bir etki değil, aksine büyüme, gelişme ve yeni tecrübeleri entegre etmek için halihazırda var olan pozitif bir eğilimi beslemedir. Her insan doğuştan, tüm insan davranışlarına enerji veren ve onu yönlendiren büyüme ilkesine sahiptir. Önünde oturan arkadaşını dürtükleyen küçük bir öğrencisi bile güdülenmiştir. Ancak onun güdülenmesi akademik olmayan etkinliklere yöneliktir. İnsancıl yaklaşıma göre, her birey değerlidir, çünkü

insan doğuştan değerli bir varlıktır. Çevrenin öğrenme ve motivasyondaki rolünü destekleyen ikna edici kanıtlar vardır. Öğretmenler sınıfta öğrencilere sadece bilgi verip, istenen cevabı pekiştirmezler, bunun yerine hem öğrenciyi hem de öğrencilerin kişisel gelişimini destekler.

2.4. 7. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Bu yaklaşım davranışsal ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve motivasyon kavramına yeni boyutlar ekler. Sosyal öğrenme kuramına göre, sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediğimiz gibi, yalnızca içsel etkilerle de hareket etmiyoruz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar öz yeterlilik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışlarını etkiler. Davranışlar; çevresel değişkenler ve bilişsel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, motivasyonu etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar; bireyin amacına ulaşma beklentisi, amacın birey için değeri ve bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir.

Birey ilk iki maddeye olumlu cevaplar veriyorsa bu durum o kişinin özgüven duygusunu geliştirecektir. Özgüven, bireyin belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğunu düşünmesi ve algılamasıdır. Birey geçmiş yaşantılarına dayalı olarak veya başka kişilerin yaşantılarını izleyerek bir işin sonucunu tahmin eder. Beklenen sonuçlar olumlu ise ve yapılacak iş ona yarar sağlayacaksa motivasyon gerçekleşir. Davranışlar büyük bir oranda önceki davranışların sonuçları tarafından yönlendirilir. Örneğin ellerimizin donmasını beklemeksizin eldivenlerimizi giyeriz. Çünkü önceki yaşantımızdan böyle bir çıkarıma yaparız. Öğrenciler yeni bir yarıyla başladıklarında alacakları derslerin hangilerinde başarılı yada başarısız olacaklarına dair bir yargı geliştirirler. Bu yargı büyük ölçüde onların elde edecekleri sonucu etkiler.

2.4.8. Bilişsel Yaklaşım

Neden küçük çocuklar, bu kadar istekli bir şekilde çevrelerini sorgular? Neden bulmaca oyunları 4-5 yaşındaki çocukların zamanlarının büyük bir kısmını meşgul eder? Çünkü; bilişsel yaklaşıma göre, düzeni ve dünya işlerini anlama ve denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdüleniriz. Davranışsal yaklaşımda, dışsal etkenler önemli görülürken, bilişsel yaklaşımda ise içsel etkenler önemlidir. Hoşlandığı bir dersin sınavına çalışan bir öğrenci; yorgunluğunun, açlığının veya uykusuzluğunun farkında olmayabilir. Çünkü, amaçlarını gerçekleştirme gibi içsel ihtiyaçlar onu etkilemektedir. Bu nedenle öğretmenler, ders esnasında öğrencilerin içsel ihtiyaçlarını merak uyandırarak, ilginç ve şaşırtıcı sorular sorarak harekete geçirmelidir. Ancak, bütün öğrencilerde aynı zamanda içsel ihtiyaçların harekete geçirilmesi zordur. Çünkü öğrencilerin beklentileri, amaçları, değerleri ve ihtiyaçları çok farklıdır.

Bilişsel yaklaşım, öğrenciler arasındaki farklılıkları açıklamada öğretmene yardımcı olmaktadır. Bu farklılıkları; başlangıçta başarısız olmalarına rağmen, neden bazı öğrenciler problemi çözmeye devam eder, neden bazı öğrenciler notlarını etkileyemeyeceğini bildikleri halde bazı etkinliklere iştirak eder, neden insanlar başarılı olana kadar bir faaliyette bulunmaya devam eder ve başardıktan sonra o işi bırakır, neden öğrenciler olumsuz geri bildirim almayı, hiç geribildirim almamaya tercih eder, öğrenciler neden derslerin önemsiz yönleriyle ilgilenir? gibi sorulara verilecek cevaplarla daha da belirgin hale getirmek mümkündür.

BÖLÜM 3

MOTİVASYON ARAÇLARI

Bu bölümde; her seviyedeki yöneticinin birlikte çalıştığı personeli motive etmek, örgütte etkinlik ve verimliliği sağlamak maksadıyla kullanabileceği başlıca ekonomik, psikososyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına yer verilmiştir. Böylece motivasyon kavramının tanımı, önemi ve motivasyon teorileri ile birlikte motivasyon araçları hakkındaki temel bilgilerin çalışma kapsamında yer alması sağlanmıştır.

3.1. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi

Personeli çalıştığı işletmeye ve işine bağlayan sadece ekonomik amaçlar değildir. Personeli motive etmeyi amaçlayan psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da bulunmaktadır. Bunlar ise; eğitim ve yükselme, kararlara katılma, performans değerlendirme, iş geliştirme, iş zenginleştirme, fiziksel çalışma şartları ve iletişim gibi motivasyon araçlarıdır. İş başarısının sağlanmasında çalışanların yetenek ve motivasyon düzeylerinin etkisi büyüktür. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir kişinin de başarısız olması söz konusu olabilir. O halde, çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak gerekir. Çalışanları motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması gerekir.

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde, hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, insanların belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve bu olumsuz ortamdaki çıkmakta zorluk çektiği görülmektedir. Makineleşmenin, kentleşmenin ve çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın yarattığı monotonlaşmanın insanlar üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım,

insanların bireysel sorunları ile de birleşince; personelin doğal olarak bu durumlardan kurtarılması gerekmektedir. İşte bu noktada çağdaş yönetici ve liderlere büyük bir görev düşmektedir. O görev de; örgüt yönetiminde yetki ve sorumluluk sahibi çağdaş yöneticiler olarak, örgütte çalışan personelin işten veya özel yaşantısından kaynaklanan sorunlarının çözümü maksadıyla onları motive etmek ve desteklemektir. Her türlü sektörde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise, çalışanların üretkenliği, verimliliği, teknoloji seviyenin yeterliliği ve çalışma ortamının huzurlu olması ve iş yaşam kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarısı ise, onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, güdülenmelerine ve uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Ancak insan davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılmasının güç olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının bilinmesi önem taşımaktadır.

Her türlü örgüt için temel unsur insan kaynaklarıdır. Gerek alt yapı, gerek sermaye ve gerek ise makine ve cihazlar kısa sürede üretime hazır hale getirilebilir. Ancak insan kaynaklarının seçimi, eğitimi ve göreve hazır hale getirilmesi çok daha zordur. Örgütlerde farklılığı yaratan, etkinlik ve verimi sağlayan, rekabette avantaj sağlayan üretim unsuru insan kaynaklarıdır. Bu gerçekten hareketle örgütlerde insan kaynaklarını yöneten, onları motive eden yönetici ve liderlerin; çoşku yaratan, örnek olan, takım ruhu oluşturan, insanları seven ve sayan bir insan olması önemlidir. Örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlu kılan, personelde yüksek motivasyon ve beklentiler oluşturabilen, inisiyatif veren, yetki ve sorumluluğu paylaşan, ölçülebilir ve kabuledilebilir riskleri göze alan liderler çalışanlarını motive edebilir. (Sullivan, 1997, 250)

Çalışanları motive eden motivasyon araçları kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri, sosyal, kültürel ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Psikologlar çalışanları; emniyet arayan personel, mükemmellik isteyen personel, kendisine önem verilmesini isteyen

personel, sorumluluk seven personel, prestij arayan personel ve herkes tarafından kabul edilmeyi bekleyen personel, olmak üzere altı ana psikolojik gruba ayırmaktadır. Örgütte faaliyet gösteren personel bu gruplar içinde birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de bunlardan bir özellik baskın olarak bulunur. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon araçları farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve şirketin bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. İnsanı dinamik hale getirebilecek motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak gruplandırılabilir.

3.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

Ekonomik motivasyon araçları; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli motivasyon araçlarıdır. Bunlar; ücret politikası, teşvik primleri, kara katılma, güvenlik ve sosyal haklar verilmesi, ekonomik ve maddi ödüller gibi ekonomik araçlardır. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; personeli işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan ekonomik araçlar dışında, personeli motive etmeyi amaçlayan uygulamalardır. Bunlar; amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, personele iş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi, yönetime ve kararlara katılma, kalite çemberleri, iş tasarımı, iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, performans değerlendirme, iletişim, işi çekici kılma, sendikalaşma ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi motivasyon araçlarıdır.

3.2.1. Ücret Politikası

Ücret; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler.

Objektif bir ücret sistemi; personelin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret düzeyi organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Nitelikli işgücü, organizasyonlar arasındaki rekabette çok önemli bir faktördür. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır.

“Scientific Management” okulunun kurucusu ve öncüsü olarak kabul edilen Taylor (1856-1915), çalıştığı işletmelerdeki rasyonellikten uzak düzensiz ortamlardan rahatsız olarak bunlara rasyonel ve etkin çözümler aramıştır. Taylor, endüstriyel insanın, bireyci olduğunu farz etmiş ve insanın diğer insanlarla arasındaki bağlantıya dikkat etmeden yalnız kendi çevresinde olup bitenlere değer verdiğini kabul etmiş, insanın önemli bir oranda, para ile teşvik edilebileceğini ileri sürmüştür. Bu duruma göre bireyin en üstün verimi sağlaması için, kendisine verilecek ücretin ürettiği miktara göre ayarlanması, diğer bir deyimle parça başına ücret sistemini savunmuştur.

Ücretin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme şekilleriyle ilgilidir. Motivasyonda belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin artırılması yoludur. Diğer yandan daha az ücret sağlama tehdidi de, eski ücret düzeyine almış kişileri daha fazla çalıştırma konusunda özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada genellikle primlerin kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve ikazlara rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Böyle bir durum örgüt çalışanlarının güven ve moral durumlarının bozulmasına neden olmaktadır. Kişi nerede ve ne kadar çalışacağına karar verirken gelir en önemli değişken olmaktadır. Çünkü ücret; ihtiyaçların çoğunun giderilmesine yardım eder. Para; beslenme, barınma ve giyinme gibi zorunlu ihtiyaçları karşılamakla birlikte, çalışanların günlük yaşantısını da kolaylaştırır.

Diğer taraftan işletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir faktördür. Her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi ve becerisiyle belli katkılarda bulunur, mal ve hizmet üretir, bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. Örgüt kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlar. Örgüt aynı zamanda kar ederek çalışanlarına başarılarına göre ücret vermek durumundadır. Herzberg ve arkadaşları, beceriksiz yönetim, yetersiz çalışma koşulları, adaletsiz bir ücret yönetimi gibi doyumsuzluk faktörlerinin bulunduğu durumlarda iş doyumdan bahsedilemeyeceğini ifade etmektedir.

3.2.2. Ekonomik Ödüller

Yöneticiler, çalışanların bir ödül aldıklarında çabalarını arttıracakları beklentisi içindedir. Ancak bunun sağlanması için verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer olmalıdır. Devamsızlık, işten çıkma ve düşük kaliteli üretim gibi örgüt sorunlarını önlemek ve performansı yükseltmek için yöneticiler, hedeflenen amaçlara ulaşan, fazla zaman alan bir projeyi en kısa sürede başarı ile bitiren, zaman ayırarak çalışanlara işi öğreten, belirlenen üretim sınırını geçen, örgütte tasarruf sağlayacak bir öneri getiren, işe devamı mükemmel olan

çalışanları ödüllendirmelidir. Ödüller daha çok belirli kritik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya ve yaratıcılığa sevk eden bir motivasyon aracıdır. Örneğin yeni bir yapım tekniği geliştirerek maliyetlerde önemli ölçüde düşüş sağlayan bir sistemi bulan ve uygulama alınmasına koyan personelin bu kapsamda ödüllendirilmesi şirket için faydalı, ödülü alan personel için ise motive edici olacaktır.

Çalışanları teşvik etmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik yada buluş öneren personele parasal ödül verilmesi gibi ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı ve düzenli gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığında olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra personele verilmesidir. İkinci nokta ise sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında doğru bir orantının bulunmasıdır. Bu konudaki titiz uygulama, personeli etkin çalışmaya, yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirilecektir. (Sabuncuoğlu, 1984, 232)

3.2.3. Teşvik Piri

Çalışanlara almış oldukları sabit ücretin dışında, onları daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilecek ücrete teşvik primi denilmektedir. Bu primin hesaplanmasında zaman ve parça başına prim kriterleri esas alınmaktadır. Bazı işletmeler, çalışanlara verimli çalışmalarını ve üretimi artırıcı çabalarını karşılığı prim vermektir. Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle üretilen mal ve hizmetin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Örneğin, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili personelin harcadığı ek çabaya, uygun prim verilmeyişi yada keyfi esaslara göre prim verilmesi, çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir. Öte yandan, primli ücret personeli daha çok çalışmaya

özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına yol açabilir. Personeli primli ücret yoluyla motive etme amacı güdüüyorsa, sistemin sakıncalarını en aza indirmek gerekmektedir.

Pirim sisteminin kurulması maksadıyla prim kapsamındaki personel grupları ve pozisyonlarının belirlenmesi, yıllık kar hedeflerinin üstüne çıkılması, işin erken bitirilmesi, performans değerlendirme sonuçları, yönetimin takdiri, primlerin nasıl hesaplanacağı, pozisyonlar itibariyle standart prim tabloları, alınan maaşın katları, kar hedefini aşan kısmın belirli bir yüzdesi, primlerin periyodu, verilme zamanı ve biçimi, çalışanlara performanslarına bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemeler, prim ve ödemelerin belirli kurallara bağlanması gibi tedbir ve uygulamalar teşvik prim sistemi olarak ifade edilir.

Pirim sistemi de ücret sistemi gibi çalışanları doğrudan ilgilendiren bir andır. Hatta bir çok kaynakta bu sistem ücretin bir parçası olarak belirtilir. Bu nedenle olabildiğince adil bir prim sistemi geliştirme zorunluluğu vardır. Primler tamamen performans değerlendirme sonuçlarına bağlanabileceği gibi, kısmen bu sonuçlara, kısmen de bölümün, projenin ve şirketin performans ve verimliliğine bağlanabilir. Prim sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de primin her çalışana performansı ölçüsünde farklı uygulanmasıdır. Periyodik olarak her çalışana maaşının belirli bir katı kadar para verilmesi, bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açar ve primin motive edici bir fonksiyonu kalmaz. Prim sisteminin belirli kıstaslara dayanması ve adil olması gerekir. Aksine uygulama, bir kısım personelin desteklediği izlenimini verir ve prim sisteminin motivasyon artırıcı özelliği tersine işlemeye başlar.

3.2.4. Kara Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri de kara katılmadır. Kara katılma, çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. Örgütün her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün, bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan personele dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer

taşıdığı gerçeğine dayanarak karın bir bölümünün sermaye getirenlere, diğer bir kısmının ise emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır.

Kara katılma; işverenlerle çalışanları örgütte birlikte elde ettikleri meyveleri ortak olarak paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir. Kara katılmanın bir çok yolları vardır. Her şeyden önce kara katılan personel kar oranının ve miktarının artırılmasını amaçlamakla, aynı zamanda örgütün temel amacıyla birleşmiş olur. Çalışanlar karın artırılmasına yönelik çaba harcarken üretim ve verim düzeyinde doğal olarak yükselme görülür. Ortak bir amaç niteliği taşıması nedeniyle çalışanların örgüt içindeki birliği daha kolaylıkla gerçekleşebilir. Personelin işe olan ilgi ve başarısı artar. İşe giriş ve çıkışlar azalacağından çalışanların değişim oranı düşer. Buna karşın kara katılmanın bazı sakıncaları da vardır. Karın oluşması ile her çalışanın doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi yada başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen karın tüm personele dağılması halinde çalışkan personel ile birlikte tembel ve verimsiz çalışan personel de ödüllendirilmiş olmaktadır. Kaldı ki, her dönem sonunda dağıtılacak kar yoksa, bu durumda her dönemde kar dağıtımına alışmış personelin tepkisi görülebilir. Bu moral bozukluğu içinde kötü yönetimden dolayı yöneticiler suçlanabilmekte, yada gerçek karın saklandığı kuşkusu taşınabilmektedir.

Yalnızca çalışanların çıkarları üretkenliği arttırmaz. Asıl etki; işin cazibesini, eldeki imkanların seviyesini ve çalışanlar ile ailelerinin yaşam standardını yükseltmekle ortaya çıkar. Çalışanlara, toplam tazminatlarının eş değer nitelikte olduğu ve kar opsiyonlarının adil bir şekilde düzenlediği hissettirilirse, kendileri için konulmuş standartlara ulaşabilirler. (Cascio, 1992, 401)

3.2.5. Sosyal Haklar Verilmesi

Ulaşım desteği, yemek, çay ve kahve servisi, giyecek yardımı, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, üniversite bursu gibi tüm sosyal kolaylıkların, hangi personel gruplarına ve hangi personele uygulanabileceğinin araştırılması ile çalışanlara sağlanacak bu tür sosyal kolaylıkların şirkete olan maliyetinin çok iyi analiz edilmesi, fayda ve sakıncalarının sistemli bir şekilde belirlenmesi büyük önem

taşımaktadır. Mevcut sosyal kolaylıkların amacı, kapsadığı personel, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılacağı gibi unsurların ve standartların belirlenmesi, hazırlanan planın şirket yetkili kurullarında onaylanmasından sonra duyuru ile bütün çalışanlara yayınlanması, bu tedbirlerden beklenen motivasyon etkisinin elde edilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

Şirketin ekonomik olanakları elverdiği ölçüde yeni sosyal kolaylıkların araştırılması, planlanması ve uygulama alanına konulması, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışanlara şirket içinde ve dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik motivasyon tedbirleridir. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve kaliteli olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, personele giyecek yardımı yapılması gibi uygulamalar, şirketlerin zorunlu olmadıkları halde çalışanlarına sağladığı sosyal haklar verilmesine örnektir. Bu tür kolaylıklar ücret ve prim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve prim dışında sağladıkları yararları, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken dikkate alırlar. Günümüz örgütlerinde gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok geniş kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma, bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir.

Diğer taraftan çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri de oldukça önem arz etmektedir. Emeklilik, hastalık, yaşlılık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemektedir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen örgüt politikaları bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı niteliğindedir.

3.3. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla motivasyonu arttırmaya yönelik motivasyon araçlarıdır. Başarılı personelin sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkanı, psikolojik güvence, sosyal katılma, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır.

3.3.1. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri; işletmelerde personeli motive etmek için en yoğun olarak kullanılan psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Yetki; sözlük anlamı olarak, verilen görevlerin icrasında yetki verilen kişiye belli şartlarda şu veya bu biçimde davranma ve karar verme imkanı sağlayan yasal hak olarak tanımlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayrılmayacak kavramlardır. Biri olmadan diğ erinin olması mümkün değildir. Sorumluluk yetkiden kaynaklanmaktadır. Yetki; sorumluluk taşıdığı nın bilincinde olan personele faaliyetleri boyunca karar alma ve alınan kararların uygulanması sürecinde sağ lanan “ Emir verme hakkı” olarak tanımlanabilir. Yetki ile kişilere karar alma ve yürütme hakkı tanınmaktadır. Ayrıca yetki beraberinde sorumluluğ u da getirmektedir. Çünkü sorumluluk; görevlerini yerine getiren, diğ er bir ifadeyle yetkilerini kullanan kişi veya kişilerin üst kademelere hesap vermeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Kısaca sorumluluk “İşe ilişkin faaliyetleri baş arma yükümlülüğ ü” olarak tanımlanabilir.

Yetki devri ile örgütün fonksiyonlarını yerine getirmesi için yetkinin yönetici yada yetkili makamlar tarafından başka bir birim veya kişiye verilmesi veya aktarılması söz konusu olmaktadır. Yetkinin devredilmesi yetkiden vazgeçildiğ i anlamını taşımaz. Bahsedilen devir ile “Örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi, onların bu görevleri baş armaları için yetki ile desteklenme süreci” belirtilmektedir. Yetki devri ile astlara belirli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğ ü tanınmış olmaktadır. Dolayısıyla yetki devri ile görevleri yerine

getirecek kişiler belirlenmekte, işlerin organize edilmesi ve koordinasyonu sağlanmaktadır. Yetki ve sorumluluk devri ile bunların belirlenmesi durumunda; yönetimin başarıya ulaşması için yetki ve sorumluluğun açık bir şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır. Yetki ve sorumluluk devredilebilir. Tek başına sorumluluğun devri mümkün değildir. Ayrıca yetkiyi veren denetleme sorumluluğunu üzerine almalıdır. Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalı, çalışanlar birden fazla kişiye karşı sorumlu olmamalıdır. Yetki devri; yöneticinin iş bağlılığını etkilemek açısından önemli bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır.

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kuvvetle savunulan bu ilkeyi olası kılan değerler ise; demokrasi, eşitlik, bağımsız düşünce ve sorumluluk yüklenme eğilimidir. Bununla birlikte yetkinin kullanılmasında olduğu gibi devredilmesinde de dozu çok iyi ayarlamak gerekir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağını önceden tahmin edebilmek, yani onu tanımak gerekir. Çağdaş işletmeler; giderek merkezi yönetim modelinden, merkezi olmayan modele doğru hızlı bir gelişme modeli içine girmiştir. Yetki ve sorumluluk devri; moral ve motivasyonu desteklemede insan kaynakları yöneticisinin en büyük motivasyon aracı olabilir. İnsanlar sorumluluk aldıkları sürece motivasyon seviyeleri ve dolayısıyla yaratıcılık, inisiyatif kullanma ve etkin çalışma istek ve çabaları olumlu yönde etkilenir. Yetkisini kullanan personele güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine imkan tanınır. Personel için en iyi eğitim yolu ona sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çerçevesinin gelişmesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir.

3.3. 2. Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları

Örgütün personele sağladığı eğitim imkanları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Eğitimin bir motivasyon aracı olma niteliğini, eğitime neden ihtiyaç olduğu sorusuna alınacak yanıt belirleyecektir. Eğitim ihtiyacı; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değişmesi ile personelde iş doyumunun sağlanması gibi başlıca üç ana amaca dayandırılabilir. Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer temel amacı üretimi arttırmaktır. (Kaynak, 1990, 99)

Terfi; yani bir üst rütbe, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak uygulanan bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekten gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Mevki ve statü; toplumda başkalarının bir kişiye atfettikleri değeri ifade eden bir kavramdır. Yükselme ile kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın göstergesidir. (Feldman, 1983, 195)

Yapılan araştırmalar, örneğin Hawthorne çalışmaları; yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişi hayatını sadece örgütte sürdürmediğine göre, aile çevresi, komşuları, üye olduğu dernekler gibi unsurların yer aldığı bir sosyal çevresi olduğuna göre sosyal statü ve saygı sadece üstlerin ve iş verenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz. Kişilere sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdüreceği hediyeleri veya takdimnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamu oyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. (Eren,1993, 371)

3.3.3. Rekabet

Rekabet; işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği pozitif yönde etkileyecek bir araçtır. Rekabet; çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet, insanın doğası gereği varolan bir özelliktir. Rekabet aynı zamanda kişinin gelişmesinde çoğu zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. Personelin rekabete yönelmesinin temel nedenini; saygı görme,

tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Dolayısıyla rekabet psiko-sosyal bir motivasyon aracıdır. Ne var ki yönetici bu motivasyon aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını karşılamış, kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklardır. Ayrıca rekabetin "İşbirliği" ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Rekabetin faydalı bir psiko-sosyal motivasyon aracı olmasını sağlamak yöneticiye düşmektedir. Ancak organizasyon ile ilgili amaçlarla motive edilmiş personel için bu tehlike söz konusu değildir. Personel organizasyonun amaçlarına ulaşmak için rekabet yapıldığının bilincinde olmalı ve bu bilinç yöneticiler tarafından kendilerine aşılmalıdır.

Aslında çalışanların rekabete yönelmesindeki temel sebep, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür ki, bu haliyle rekabet önemli motivasyon aracıdır. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu motivin sonucudur. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. Başkaları tarafından beğenilme duygusu çalışanları işine daha çok bağlamanın ve isteyerek çalıştırmanın en güçlü faktörüdür. (Sabuncuoğlu, 1984, 92)

3.3.4. Bağımsız Çalışma İmkani

Personelin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek yada kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir. Bir kişi özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışmada bağımsız olma her personelin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira şöyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımaktır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir.

Her hangi bir insanın ve özellikle yöneticinin üstleri ile aynı çatı altında çok yakın bir çalışma ortamı yerine, onlardan daha uzakta, amirlerinin sürekli gözetimi ve kontrolundan uzak bir görevde çalışmayı ve yöneticilik yapmayı tercih etmeleri gayet normal karşılanmalıdır. Böyle bir ortamda yetki ve sorumlulukları artan, kendini gösterme ve inisiyatif kullanma imkanları fazlalaşan yöneticilerin, motivasyon seviyeleri olumlu yönde gelişecektir. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkanı sağlanması önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir.

3.3.5. Psikolojik Güvence

Çalışanların belirli bir iş çevresine veya iş koşullarına uyabilmesinden doğan kendi kendine güven duygusu, yani özgüven önemlidir. Bir örgütte kişi; ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine olan güveni daha fazla artacaktır. Görüldüğü üzere bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven duygusu, çalışanlara büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsenir. Böylece çalışanlar neyi ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde, kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşmeyecektir. Güvensizlik duygusu altında çalışan kişilerin çaba ve emeğini gösterme azmi azalacak ve işlerini tedirginlik içinde yapacaktır. Tersine, psikolojik güven duygusu içinde çalışan kişiler daha fazla gayret göstererek işlerini başarılı bir şekilde yapacaktır. Böylece çalışanların etkinliği ve verimliliği de artmış olacaktır.

Personel; çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik unsurların kaldırılmasına dayanır. Yoğun teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin dünya ülkeleri için gittikçe büyüyen bir sorun haline gelmesi, özellikle İstihdam güvencesinin çalışanlar için çok önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur. Ülkedeki genel iş yasaları istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa, işte bu durumda örgütlerin çalışılanlarına sağlayacakları sürekli iş garantisi, çalışanlar için çok önemli bir faktördür. Bu faktör özellikle niteliksiz personel için çok daha önemlidir.

Bunun yanında çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri de önemli bir diğer faktördür. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Örgütlerin bu türlü risklere karşı önlemler almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon faktördür. Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendi kendine güven duygusu verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması gayet doğaldır. Tersine, güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır. (Eren, 1993, 369)

3.3.6. Sosyal Katılım

Sosyal katılım; işletmelerde uygulanan diğer bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Çalışanların büyük bir kısmı işletmeye girmeleri ile birlikte örgüt içinde çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışır. İşletmeler kişiler arası ilişkilerin yürütüldüğü informal gruplarla doludur. Informal gruplar, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteği ve psiko-sosyal bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişi katılmış olduğu informal grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği ümidini taşır. Bu gruplar ile grup üyelerinin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçları giderilmektedir. Ayrıca grup üyelerinin başına gelebilecek arzu edilmeyen durumlarda kişiye destek ve yardımcı olunması söz konusudur. Bu gruplar bilinçsiz ve plansız olarak kendiliğinden oluşur. Ortaya çıkışlarının tek nedeni bazı temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermeleridir. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır. Personelin bir yada birden çok gruba farklı amaçlarla girmesi, sosyal bir varlık olması dolayısıyla gayet doğaldır. Sosyal katılım ihtiyacı farklı düzeylerde gerçekleştirilir. (Sabuncuoğlu, 1984, 91)

İlk bakışta bu ihtiyacın, bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve grup içinde belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır. Personel daha sonra nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar. Son aşamada, çalışanlar grubun yaşantısını

taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişiler haline gelir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur. Birey belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür.

3.3.7. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum

Örgüt içinde veya dışında sosyal ilişkilerden doğan çeşitli sorunlar ve baskılar, çalışan insanlar üzerinde önemli derecede şiddetli gerginlikler yaratabilmekte ve bu durum çalışanın verimi üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Örgütte bu sorunlarla karşılaşan personele, şirkette bu sorularını çözmeye kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin bulunduğunu hissettirmek, personelin daha verimli ve etkin çalışmasına neden olabilecektir. Bu yönü ile işletmelerde kurulacak danışmanlık hizmeti verecek bürolar iyi çalıştıkları takdirde bu yöntem çalışanların motivasyonunda önemli bir özendirici araç olarak kullanılabilir.

Personel çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık ve kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olamazlar. Personel yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Yönetici ise, yeni gelen personele her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri edinmelerini desteklemeli, onların çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır.

Örgüt içinde uyumlu, karşılıklı işbirliği ve dayanışmaya dayalı bir çalışma ortamı tesis edemeyen, örgüt içindeki unsurlar arasında veya örgüt dışındaki komşu kişi ve örgütler ile uyumlu bir ilişki ve iletişim kuramayan organizasyonların orta ve uzun vadede başarılı ve kalıcı olması zordur. Bu nedenle kuruluş ve planlama aşamasından itibaren örgütlerin iç ve dış müşterisi olan kişi ve kuruluşlarla uyumlu bir çevre oluşturması, onlarla karşılıklı işbirliği ve danışma içinde olması, çalışanlarına uzman bir danışmanlık hizmeti sağlaması; örgütsel ve kalıcı başarılar için gerekli olan temel unsurlardır. Personele sağlanacak

danışmanlık hizmeti; örgütteki çalışmaların daha etkin ve verimli olarak yürütülmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, işbirliği ve iletişimin geliştirilmesine hizmet edecek şekilde icra edilirken aynı şekilde personelin psikolojik ve sosyal sorunlarının çözümüne destek sağlamak, onların eğitim ve kariyer planlama çalışmalarının bilimsel katkılarda bulunmak gibi alanları da kapsamalıdır.

3.4. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetmel bazı motivasyon araçlarından da yararlanmak mümkündür. Personel ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı bekler. Çalışan bireylerin değişik kişiliklerden kaynaklanan motivasyon yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri farklıdır. Adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi iş yaşam kalitesi, ilerleme imkanları, saygınlık, yeteneklerini kullanabilme, başarı gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve kendini ispatlama imkanları, personelin örgütten beklediği unsurlar arasındadır. (Sabuncuoğlu, 1984, 92)

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları arasında; amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, personele iş güvencesi ve manevi ödüller verilmesi, kalite çemberleri oluşturulması, çalışanların yönetim ve kararlara katılması, toplam kalite yönetimi, etkin bir takım çalışması, iş tasarımı, iş değiştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, iletişim imkanlarının etkin kullanımı ve fiziksel çalışma şartlarının geliştirilmesi, sendikalarla işbirliği gibi motivasyon araçları, her seviyedeki yöneticiler tarafından organizasyonda etkin ve sistemli bir şekilde kullanılabilir. Bu özendiricilerin çoğu işletmeye hiç bir maddi yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Örgüt yöneticileri, bazen biraz mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, bahse konu örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, personeli örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilir.

3.4.1. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yönetim tarzı son yıllarda özellikle ABD ve AB ülkelerinde uygulanan bir yönetim tarzıdır. Bu motivasyon yöntemine göre, öncelikle organizasyonun amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar; organizasyonun bütünü, her bölüm, her yönetici ve her çalışan için geçerlidir. Bu yönetim anlayışında çalışanlar amaçlarını, yönetimle birlikte belirlemekte ve performanslarının nasıl değerlendirileceğini önceden öğrenebilmekte, böylece; çalışanların motivasyon seviyelerinin ve iş yaşam kalitelerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. (Hatiboğlu, 1993, 213)

Bu yöntemde, örgüt amaçları sadece yöneticiler tarafından değil, çalışanlar ve yöneticilerin katılımıyla birlikte belirlenmektedir. Çalışanların gerek örgütsel amaçların belirlenmesinde ve gerekse elde edilen sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi gereği üzerinde durulmaktadır. Katılım ve sonuçlar, yani bu iki anahtar sözcük çalışanların motive edilmelerine zemin hazırlayacaktır. Bu yönetim sisteminde örgüt amaçlarıyla personel amaçları arasında uyum sağlanarak, bir taraftan örgütün etkinliği artırılırken, diğer taraftan örgüt personeline üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturulmaya çalışılmaktadır. Amaçlara göre yönetim sistemi ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayış birliği sağlanmakta, herkes güçlerini ve yeteneklerini aynı amaç doğrultusunda birleştirmektedir. (Dinçer, 1997, 273)

Locke ve Latham tarafından 1979 yılında yapılan "Goal Setting: A Motivational Technique That Works" adlı çalışmada; motivasyonu değerlendirmenin oldukça zor olduğu, paranın güdüleyici olduğu fakat tek başına motivasyonu artıracak ve performansı yükseltecek bir değer olmadığı vurgulanarak, amaç veya hedef belirlemenin önemine ve hedef belirlemede dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmektedir. Bu çalışmada özetle; hedef belirleme, çalışanın performansını güdülemek için basit ve oldukça etkili bir teknik olduğu ifade edilmektedir.

Amaçlar genellikle; değiştirmek istenilen davranışlara yönelik amaçlar ve hayallere ulaşmak için belirlenen amaçlar olmak üzere iki grupta toplanabilir. Personel her zaman başarılı olmaya zorlanmalıdır. Ama bu; kaçınılmaz şekilde

başarısızlığa yol açarak, gerçekçi olmayan yollara baş vurarak değil, daha büyük hedeflere yönlendirerek ve ulaşılabilir hedefler koyarak yapılmalıdır. Merdivenin tepesindeki istenilen noktaya aşağıya düşmeden ulaşmak maksadıyla basamakların teker teker çıkılması gerçeği, hedefe ulaşıncaya kadar; her seferinde bir basamak çıkılması gerçeği personele iyi anlatılmalıdır.

3.4.2. Esnek Zaman Uygulamaları

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ile uluslar arası rekabet ve yaygın işsizliğin, normal çalışma sürelerini ve çalışma biçimlerini yetersiz hale getirmesi nedeniyle, esnek zaman uygulamaları gündeme gelmiştir. Böylece modern sektör örgütlerindeki tipik çalışma düzeni yerini bir çok ülkede esnek çalışma düzenine bırakmaya başlamıştır. Esnek çalışma saatleri ilk kez, 1967 yılında, Almanya'nın Ottowan Kenti'ndeki Bölkow Şirketi'nde, çalışanların trafik sıklığı sebebiyle işe geç gelip, erken ayrılmalarını önlemek için uygulanmıştır. Uygulamanın başarılı olması üzerine esnek çalışma saatleri ülke genelinde yaygınlaşmıştır. Bu sistem 1969 yılından itibaren Avrupa ülkeleri başta olmak üzere A.B.D, Kanada, Japonya ve Avustralya'da uygulanmaya başlanmıştır. (Doğan, 1997, 119)

Günümüzde bir çok örgütte yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir. Esnek çalışma saatleri; çeşitli nedenlerle çalışanların işe geç kalmalarını, üstlerinden azar işitmelerini, prim kesilmesi ve ceza almalarını önleme amacına yönelik bir sistemdir. Bu sistemin en önemli özelliği, işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihine bırakıyor olmasıdır. Çalışanlara sağlanan bu iş saati seçim özgürlüğü, onların iş motivasyonunu, iş doyumunu ve verimliliğini, iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Esnek zaman, asıl zaman aralığı dışında kalan çalışma saatlerini içermektedir. Sabah, öğle ve iş gününün son saatlerinde yer alan bu zaman aralığı, çalışanlara işe başlama ve işten ayrılma hususunda istedikleri gibi davranma imkanı sağlamaktadır. Ancak çalışanlar haftalık veya aylık olarak belirlenen süreler içinde ve belirlenen bu toplam süreyi dolduracak biçimde esnek süreleri kullanabilmektedir. (Acar, 1992, 70)

Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu yükselten ve iş yerinde daha verimli olmalarını sağlayan bir yönetsel motivasyon aracıdır. Bu uygulama; çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarını öngörmektedir. Böylece işe geç gelmeler azalmakta ve işte devamsızlıkların önüne geçilmektedir. Çalışanlar zamanlarını iş yükü dalgalanmalarına göre ayarladıklarından, başka işlere zaman ayırma imkanını elde edecektir. Örneğin; çalışan kadınlar, ailelerine daha fazla zaman ayırabilecek ve bu nedenle herhangi bir stres yaşama olumsuzluğundan kurtulacaktır. Bu uygulama ile özellikle evli kadınlar, öğrenciler ve yaşlılar gibi grupların istihdam fırsatı arttırılmaktadır. Çalışanlar kendilerini bu uygulama ile bağımsız hissedebilmekte ve çalışma sürelerini ayarlayabilmektedir. Bunun sonucunda, çalışma ortamı üzerinde zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem örgüt ve hem de çalışan personel bu uygulamadan karlı çıkmaktadır.

3.4.3. Personele İş Güvencesi ve Manevi Ödüller Verilmesi

Personele iş güvencesi verilmesi ve onların maddi değeri olan ödüllere ziyade manevi değeri olan ödüller verilmesi yöntemi kullanılarak motivasyon özellikle Japonya'da uygulanan ve personelin motivasyonuna olumlu katkıları olan bir uygulamadır. Son yıllarda Amerika'da yapılan bazı çalışmalar ile Japon yöneticilerin çalışanları motive etmede kullanmış oldukları yöntemler incelenmiştir. Japon yöneticilerin motivasyon stratejilerini; çalışanları yaşam boyu istihdam etmek, herkese eşit işlem yapmak, çalışanlara değerli ve emniyette oldukları duygusunu aşlamak, başlıkları altında üç ana grupta toplamak mümkündür.

İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir motivasyon faktörüdür. Bir çok çalışan, işinde güvenlik unsurunun tam olarak var olduğu ve kendisine değer verildiğine inanıyorsa, bu durum onun işinden doyum sağlamasına yardımcı olacaktır. Bununla beraber, çalışan yaptığı işte güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapıldığında motivasyonu kaybolacaktır. Bunun sonucunda çalışan emniyet ve güvenlik duygusundan yoksun olup hoşnutsuzluğa

kapılacaktır. İŖe karŖı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumсуzuluk meydana gelecektir. İŖ güvenliğinin olması iŖteki muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahiptir. AraŖtırmalar iŖ doyumunu ile kazalar arasında negatif bir iliŖki olduğu sonucunu vermektedir. Bu çerçevede iŖ güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması alıŖana iŖinden doyum sağlamada bir fayda sağlayacak, birey kendisini güvence içerisinde hissedecek ve iŖe karŖı bu olumlu tutumu devam edecektir. İŖ güvenliğinin varlığı alıŖanın iŖ doyumunu artırdığı gibi, yönetimini de kolaylaŖtırır. Organizasyon tarafından iŖin güvenli bir Ŗekilde yapılmasına imkan tanınması alıŖanın iŖinden olan en önemli beklentilerinden biridir. Böyle bir ortam içerisindeki alıŖanın amirleri ile olan iliŖkileri daha sıcak olacağından bu personelin yönetimi kolaylaŖacaktır (Özgen, 2001, 334)

Yoğun teknolojilerin ve iŖsizlięin Dünya ölkelerinde artışı ile birlikte iŖsizlięin büyüyen bir sorun haline gelmesi, özellikle alıŖanların istihdam güvencesini önemli bir konuma getirmiŖtir. Ülkenin genel iŖ yasası istihdam güvencesini tam olarak gerçekleŖtirmiyorsa, örgütlerin alıŖanlarına sağlayacakları sürekli iŖ garantisi önemli bir nitelik kazanmaktadır. Bu durumun özellikle niteliksiz personel için önemi daha da büyük olmaktadır. alıŖanların iŖe özendirilmesinde ve iŖletmeye daha çok bağlanmasında başarı gösterenlere manevi değeri olan ödöller verilmesinin etkisi büyüktür.

3.4.4. Kalite emberleri

Kalite emberleri olarak isimlendirilen uygulamayla örgüt içinde sorun çözmede grup yaklaŖımı, yani tim alıŖması ifade edilmektedir. Kalite emberleri; alıŖanların yapmıŖ oldukları iŖle ilgili eŖitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini birlikte alıŖarak ve periyodik toplantılar yaparak araŖtıran, bulan, çözen ve yönetime rapor eden gönüllü kiŖilerden oluŖan gruplardır. Bu gruplar gönüllü olarak veya yöneticiler tarafından görevlendirme yapılarak teŖkil edilebilir. (elik, 1995, 5)

Kalite emberleri uygulaması ilk kez Japonya'da İkinci Dünya SavaŖı'ndan sonra ve özellikle 1950'li yıllardan sonra görölmektedir. Dünya pazarlarında Japon mallarının kalitesiz olduğuna iliŖkin imajı yok etmek ve Japon mallarında

kaliteyi iyileştirmek amacıyla bu uygulamaya geçilmiştir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda ise, Japon firmalarının dünya pazarlarındaki hakimiyetinin arttığı görülmektedir. Bu yıllarda ABD işletmeleri giderek eski güçlerini kaybetmeye başlamıştır. ABD işletmeleri bu güç kaybını önlemek amacıyla, Japon başarısını yaratan uygulama ve teknikleri incelemeye başlamıştır. (Seçim, 1990, 193)

Kalite çemberleri; gönüllü veya görevli çalışma gruplarıdır. Çember üyeleri 4-15 kişi arasında değişmektedir. Kalite çemberlerinde bir robot yada makine gözüyle görülmeyen insanlardan fiziksel çaba harcamalarının yanı sıra, akıllarını ve yaratıcılıklarını kullanmaları istenmektedir. Bu uygulamayla kişiler problem çözerken bilgilerini, fikirlerini tartışmakta kendi bilgi ve becerilerini geliştirmektedir. Böylece yeni bilgi ve becerilerin kazanılması sağlanmış olmaktadır. Kalite çemberleri ile çalışanlar bütün dikkatlerini işine ve iş yerine yöneltmekte, bu durum işte kalite ve verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Kalite çemberlerinin kullanımıyla; finanssal tasarruf sağlanmakta, etkinlik ve verimlilik artmakta, işe devamsızlık azalmakta, sendika ile yönetim arasındaki ilişkiler gelişmekte, kişilerin moral ve motivasyonu yükselmekte, kişisel gelişim sağlanmakta, iş kazaları azalmakta, grup üyelerinin öneri ve yaratıcı fikirleri artmakta, çalışanların iş doyumunu sağlanmaktadır. (Pakdemir, 1994, 2)

Kalite çemberleri ile çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükselmesi sağlanmaktadır. Çalışanların kendi kendini gerçekleştirme ihtiyaçları vardır. Kişinin kendi kendini gerçekleştirme, sahip olduğu kapasiteyi kullanması anlamındadır. Kişi bu kapasiteyi kullandığı takdirde yeni bilgileri öğrenmeye hazır hale gelmektedir. Böylece yeni bilgilerle sürekli olarak kapasite artmakta ve kişi her zaman artan bir şekilde kendini gerçekleştirmeyi arzulamaktadır. Kalite çemberleri uygulamaları ile çalışanlar, istedikleri işi kendi düşünceleri ve istedikleri gibi yapma imkanına kavuşmaktadır. Bu ise kişinin işinde severek ve isteyerek çalışması anlamına gelmekte ve onun moral ve motivasyon seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Diğer taraftan bu sistemde çember üyesi olan herkes kararlara katılabilmektedir. Böylece kalite çemberleri kendi kendini gerçekleştirme ve yaratıcılığı teşvik etmesi nedeniyle kişiyi istekli çalışmaya sevk etmektedir. Bu ise motivasyonun sağlanmasında bir anahtar olmaktadır. (Özalp, 1990, 86)

3.4.5. Yönetim ve Kararlara Katılma

Ekonomik olmayan motivasyon araçlarından biri olan örgütteki yönetim kararlarına katılım; örgütsel davranış açısından, çalışanların kendilerini örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya ve yöneticilerle sorumluluğu paylaşmaya teşvik eden, grup faaliyetlerine zihinsel ve duygusal açıdan etkin bir rol alması olarak tanımlanır. Karar verme sürecine katılma; personelin üretim potansiyelini harekete geçirecek ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılma veya katılım sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kararlara katılma, bir yandan örgütün alt kademelerinin etkisini genişletirken diğer taraftan yönetimin daha etkin ve sağlıklı karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesine zemin hazırlanmaktadır. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Böylece çalışanların iş doyum düzeyi artmakta ve moralleri yükselmektedir. Kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlamaktadır. Kararlara katılma, çalışanların üretim potansiyelini uyaran ve iş tatminini sağlayan bir uygulamadır. Personelin saygı ve tanınma ihtiyacı, kararlara katılımı karşılanabilir.

Günümüzde ön plana çıkan önemli bir gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak insanların eğitim ve yaşam düzeylerinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, çalışanların yönetime ve verilen kararlara katılmasını, bu uygulamanın çalışanların moral ve motivasyonuna olan pozitif etkisini önemli kılmaktadır. (Özgen, 2002, 40)

Personelin örgütsel kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerine oturtulur. Kararlara katılma bir yandan örgütün alt kademelerinin etkinliğini ve verimliliğini yükseltirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Yöneticiler astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve

isteklerini dikkate almalı ve bu düşünceden yararlanma yollarını aramalıdır. Çünkü ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “ Biz fikri ” kuvvetli bir motivasyon aracıdır. (Eren, 1993, 373)

Özetle, yönetime ve kararlara katılım; tatminsizlik nedenlerinin azalması hatta ortadan kaldırılması, mükemmel bir bilgi alış veriş sisteminin kurulması, sorumluluk dağılımının artması ve personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesidir. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidir, neyin geliştirilmesi ve yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir. Enformasyon ve açık iletişim, hoşnutsuzluk yaratan konularda bile, söylentileri önlemenin en iyi yollarıdır.

3.4.6. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi; başlı başına bir yönetim sistemi olmamakla birlikte; yeni bir yönetim anlayışı ve felsefesi, hatta yaşam tarzı ortaya koyması nedeniyle çeşitli şekillerde tarif edilebilir. Kısaca; “Toplam Kalite Yönetimi; metot, usul ve işlemleri, malzeme ve hizmetleri; standartları ve şartları kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde iyileştirmek ve geliştirmek.” anlamına gelmektedir. TKY; üst düzey yönetimin önderliğinde ve bütün personelin katılımı sağlanarak yürütülen, uzun dönemli ve sistematik değişimi temel alan bir yönetim felsefesidir. (Kıvrıkoğlu, 1996, 12)

Toplam kalite yönetimi; 1920’li yıllarda ABD’li bilim adamlarından Joseph M. JURAN ve W. Edwards DEMİNG tarafından ortaya atılmış, ancak o tarihlerde tasvip görmemiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra, 1950’li yıllardan itibaren, yukarıdaki bilim adamları tarafından, çökmüş Japon endüstrisinin kalkınması için kullanılmış ve büyük bir başarı elde edilmiştir. 1980’li yıllarda ABC Televizyon Şirketi’nin “Eğer Japon’lar yapabiliyorsa, biz niye yapamayalım?” adlı belgeseli tarafından ABD kamu oyunun TKY’ne dikkatleri çekmesi ile ABD’li uzmanlar ve yöneticiler Japonya’ya ziyarete başladılar. Fakat bu defa farklı amaçla, öğrenmek için! Zira 1950’li yılları izleyen 30 yıllık süre

içerisinde Japonlar “**Kalite**”yi hocalarına öğretecek düzeye gelmişlerdi. O derece başarı kazanılmıştır ki, 1980’li yıllara gelindiğinde Japonya endüstrisi bir dünya devi haline gelerek pek çok ABD firmasının batmasına neden olmuştur. 1990’lı yıllarda ise ABD ve Batı firmaları tarafından ekonomik piyasalarda üstünlüğü tekrar ele geçirmek maksadı ile TKY geniş çaplı olarak uygulanmaya başlamıştır. Bu gün çok geniş anlamda; TKY, şirket, kurum ve kuruluşlar tarafından verimi ve kaliteyi artırıcı bir unsur olarak kullanılmaktadır. (Total Quality Leadership Office, 1997, 7)

DEMING Japonya’da verdiği ilk seminerde şunları söylemiştir; *“Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, eğer dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamak için çok uğraşır.”* Böylece TKY’nin 10 emri sayılan, daha sonra bahsedilecek 14 maddelik önerileri sıralayarak TKY uygulamasının temellerini atmıştır. Dr. DEMING ilk defa; verimi arttırmak için fabrikaları ve tezgahları değil, yönetim mantığı ve süreçlerin değiştirilmesi gerektiğini fark etmiş ve gelenekleri kuvvetli bir millet olan Japonya’ya giderek fikirlerini uygulamaya koymakla başlamıştır. Fikirlerinin doğruluğu ancak 1980’li yıllarda pek çok ABD dev şirketler topluluğunun Japon endüstrisi karşısında zor duruma düşmesi ile anlaşılmıştır. Gerçekten de 1980’li yılların sonunda ABD’de şirketlerin yarısı yeniden yapılanmak zorunda kalmış, 80.000 civarında şirket bir başkası tarafından ilhak edilmiş, 500.000 şirket küçülmeye gitmiş, 700.000 civarında şirket iflasa karşı koruma kararı ile yaşamına devam edebilmiş, geriye kalan 450.000 şirket de yok olup gitmiştir.

Kalitenin müşteri tarafından tanımlandığı prensibini kabul edersek, kurumların müşterileriyle sürekli irtibat halinde kalmak için haberleşme sistemleri geliştirmelerinin önemi ortaya çıkar. Organizasyonlarda başarı için çalışma ilkeleri temel unsurların başında gelmektedir. Çalışma ilkelerini; daha iyi ve kaliteli üretim birey, çalışan ve müşteri mutluluğu içindir, dolayısıyla çalışma ilkeleri müşteri ve insan odaklı olmalı, amaçları, süreçleri ve araçları ile bir bütün, dinamik bir sistem oluşturmalı, iyileştirme ve örgütsel gelişme yolunda her türlü yeniliğe sonuna kadar açık olmalı, çalışanların sürekli katkısı ile başarılan sürekli iyileştirme, sistemli ve projeli araştırmalar sürekli bir iyileştirme ve gelişme katarını taşımalıdır. Ama bu katarın asıl itici gücü “Biz” kültürüne

ulaşmış örgüt ikliminde görev yapan ve başarının peşinde olan insan kaynakları ve liderler olmalıdır.

3.4.7. Takım Çalışması

Takım veya tim çalışması olarak ifade edilen süreç; bir tim veya takımın tespit edilmiş ortak bir hedefi ele geçirmek maksadıyla icra ettiği etkin ve verimli bir çalışmadır. Bu çalışma yöneticiler tarafından çeşitli şekillerde desteklenir ve teşvik edilir. Takım çalışmasında; takımın maksadı, ilgi alanları, çalışanlara sağladığı avantajlar ve getirdiği riskler, takım unsurlarının motivasyonu için yani etkin ve verimli bir takım çalışması için önemlidir. (Grazier, 2002,1)

Takım çalışmasında; o takımı oluşturan bireyler ile takımın hedefleri ve çıkarları ne ölçüde aynı paralelde işleme konabilirse, takım ve birey hedefleri birleştirilirse, o timin tim hedeflerine ulaşma yönünde motive edilmesi o ölçüde kolaylaşır. Bireyin hedefleri ne olursa olsun, takım içindeki her bireyin; şahsi çıkarları ile takım çıkarları arasında karar verme ikilemi ile karşı karşıya kalması halinde kararını tim hedeflerine ulaşma yönünde vermesi ve ona uygun davranışlar göstermesi, ideal bir tim üyesinden beklenen onurlu bir davranıştır. Aksi halde o takımda takım ruhu, takım hedeflerinin önemi ve takım içinde karşılıklı sevgi ve güvene dayalı pozitif bir ilişki seviyesine ulaşan süreçleri oluşturma yönünde yeterli normlara ulaşamamış demektir. Berman "Takım çalışması vasıtasıyla motivasyon" adlı makalesinde, verimliliğe ulaşmak için, yöneticilerin çalışanları tespit edilen örgütsel amaçları ele geçirecek şekilde, bir takım olarak çalışmaya motive etmeye ihtiyaç olduğunu ve bunun nasıl yapılacağını açıklamaktadır. (Berman, 1999, 5)

Takım çalışmasında; bireysel başarı ve verimden ziyade takım çalışmasının başarısı, etkinliği ve grup içindeki işbirliği ve dayanışma daha önemlidir. Tim çalışmasının başarısına; destekleyici çevre, ortaklaşa kullanılan yetenekler, ortak hedefler ve timce ödüllendirme büyük bir katkı sağlar. Tim çalışması öncesi bir tim oluşumu gerekir. Takım oluşumunda; tim personelinin bir araya gelmesi, grup içinde bireylerin birbirini tanımasına yönelik rekabet, çekişme, tartışma, iletişim ve fırtınalı bir dönem sonunda grup yapısının ortaya

çıkması, timin oluşması, verilen veya tespit edilen hedeflere ulaşmak maksadıyla çalışmaya başlaması, görevin başarılması ve hedefin ele geçirilmesi, yeni bir hedef veya görev tespitine kadar geçen ara verme, safhasını kapsayan beş safhalı bir hayat çarkı vardır. Etkin bir takım oluşumu için her bir personelin verilen görevlerdeki başarısı ve performansı ile tim personelinin koordineli bir şekilde faaliyet göstermesi temel usullerdir. Takımda, her bir üyenin gösterdiği etkinlik ve verim takımın ulaşacağı seviyeyi belirler. Örgüt geliştirmede başarıya ulaşmak maksadıyla yapılan bütün gayretlerde takım çalışmasının ayrı bir yeri vardır. (Balcı,1995,18)

3.4.8. İş Tasarımı

Bir insanın bir işi gerçekleştirmesi için ortaya koymuş olduğu çabalara ya da faaliyetlere iş (görev) adı verilmektedir. Bir işlemin yada üretimin gerçekleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iş ve sorumlulukların, iş ortamının ve işi gerçekleştirme yöntemlerinin önceden belirlenmesi eylemine ise “ İş tasarımı” denmektedir. (Barutçugil, 1988, 200)

İş tasarımının iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi üretimde kalite, verimlilik ve karlılığın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. İkincisi ise, çalışanların motivasyonu, iş yaşam kalitesi ve iş tatmini ile ilgilidir. İş tasarımı her şeyden önce üretim ve işlemlerin yönetiminde yerine getirilmesi zorunlu olan bir işlevdir. İş tasarımı ile işin etkinliği artırılmaktadır. Bu ise örgüt açısından yüksek verimlilik, düşük maliyetler ve arzulanan kalite hedefinin tutturulması demektir. İş tasarımı ile iş ortamı ve çalışma koşulları iyileştirilmiş, iş güvenliği sağlanmış ve iş kazaları azaltılmış olur. İş tasarımı ile iş genişletilmesi, işin zenginleştirilmesi ve iş değişimine gitme imkanı sağlanmış, böylece aynı işin yapmanın olumsuz yönleri giderilmiş olur. (Doğan, 1995, 30)

İş tasarımının bir amacı da; personelin motivasyonunun arttırılmasıdır. Motivasyon teorilerine göre kişilerin ihtiyaçları ve tercihleri farklılık göstermektedir. Ayrıca bazı ihtiyaçlar diğerlerine göre daha güçlü ve öncelikli motive edici özelliğe sahiptir. İş tasarımında tüm motivasyon kuramlarının göz

önünde tutulması faydalı olacaktır. Nitekim iş tasarımı ile çalışanların sosyal ve özel isteklerini karşılamak ve onları tatmin etmek gereklidir. (Oral, 1997, 108)

İş tasarımı ile çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için; birbirine uygun işlerin koordine edilmesi, yetkilerin kullanımına imkan verilmesi, herkesin sorumluluk taşıması, tüm çalışanların birbirini kontrol etmesi, sonuca ulaştırılmış iş ve işlere önemli ölçüde destek verilmesi, metotlarda çeşitlilik sağlanması gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

3.4.9. İş Değiştirme

İş değiştirme; işteki monotonluk ve sıkıcılığı ortadan kaldırmak için çalışanları bir işten diğerine geçirmek ya da uzun dönemde tek ve basit bir işi yapma zorunluluğundan kurtarmak, olarak tanımlanabilir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin işe yaramaz hale gelmesinden dolayı değil, değişmez işlerin yapılmasının verdiği bıkkınlıktan kurtulmaları amacıyla zaman zaman iş değiştirmeleri yararlı olmaktadır. Dolayısıyla iş değiştirme çalışanların psikolojik sorunlarının çözümünde etkili bir teknik olmaktadır. (Can,1995, 158)

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte otomasyon da hızla artmıştır. Böylece işgücü kitlesi de hızla artan makineleşme ve otomasyona uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Ancak makineleşme ve otomasyonla birlikte çalışanlar belirli bir işi her gün tekrarlamaktan dolayı bıkkınlık ve isteksizlik duymaya başlamıştır. Bu monotonluğu ortadan kaldırmak için getirilen en etkin çözüm ise iş değiştirme olmuştur. Böylece personel yeni bir ortamda, değişik koşullar içinde çalışmaya başlayarak, monoton çalışma ortamından kurtulmuş olacaktır. İş değiştirme yolu ile farklı yetenek ve deneyimlere sahip kişiler bir araya gelmektedir. Böylece uzmanlık gerektiren işlerin monotonluğu da bu sayede ortadan kaldırılmış olmaktadır. Dolayısıyla iş değişimi ile çalışanların nitelikli hale gelmesi, edinilen bilgi ve tecrübelerin pekiştirilmesi ve kişisel güvenlerinin artması söz konusu olacaktır. Bütün bunlar ise, çalışanların işe daha kolay motive olmalarını sağlayan yönetsel bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır. (Oral, 1997, 109)

İş değiştirmede amaç, çalışanların birden fazla departmanda görev yaparak, değişik nitelikteki işleri ğrenmeleridir. Böylece bir taraftan personelin bilgi ve becerisi gelişirken diğer taraftan aynı personelin organizasyonda işlerin genel olarak nasıl yrtldğine ilişkin fikir ve tecrübe sahibi olması sağlanmaktadır. Personel organizasyon içinde bir görevden diğer göreve alınırken, o personelin örgüt içinde gerektiğinde farklı görevlerde çalışarak etkinlik ve verimliliği artmakta, organizasyon her personelin alternatifi olan bir personel yetiştirerek geniş bir personel istihdam esnekliğine kavuşmaktadır. (Whether, 1994, 317)

3.4.10. İş Basitleştirme

İş basitleştirme; Taylor'un "Bilimsel yönetim" hareketine dayanmaktadır. Taylor, retim dört öğesinin işe uygun olması halinde verimliliğin artacağını belirtmiştir. Üretim dört öğesi ise; işe uygun insan, işe uygun araç, işe uygun zaman ve işe uygun beceridir. Bunların neticesinde yapılmak istenen ise, bir işi yapmanın tek ve en iyi yolunu bulma arzusudur. Zaman ve hareket etütleriyle, insan ile makinenin etkileşimi esas alınmış ve verimliliğin artırılması hedeflenmiştir. Bunu başarabilmek için tam bir iş bölümü, katı bir hiyerarşi ve iş gücünün standartlaşması gibi araçlar kullanılmıştır. İşlerin en az uğraşla, en kısa zamanda yapılmasını ve gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması amacıyla hareket etdne ihtiyaç duyulur. Zaman etüdü ise, belirlenmiş bir işi, o iş için tanımlanan iş temposunda bitirmek için gerekli zamanın belirlenmesi faaliyetidir. (Altınöz, 1997, 104)

İş basitleştirme yoluyla maliyetlerin düşürülmesi de hedeflenmekte, işle ilgili aynı sonuca daha az masraf, emek ve zaman harcayarak ulaşılmak istenmektedir. Bunu sağlayabilmek için gereksiz işlerin elenmesi, işlemlerin iş yükü dengesini sağlayacak ve iş görmeyi kolaylaştıracak biçimde birleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca gerekli işlemlerin basitleştirilmesi ve işlem sıralarının değiştirilmesi gibi yöntemler kullanılabilir. İş basitleştirmenin etkili olabilmesi için iş etüdü, iş özellikleri ve iş tarifleri, çalışanların mesleki açıdan

eğitilmesi, zamandan tasarruf sağlayıcı motivasyon araçlarının kullanılması gibi usullerden de yararlanılmalıdır.

3.4.11. İş Genişletme

Belirli bir işin, personelin daha çok ve daha çeşitli işi aynı anda yapabilecek şekilde yeniden düzenlenmesine, iş genişletmesi denilmektedir. Böylece işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaktadır. Ayrıca işin yapılma zamanı daha esnek olmakta, kişilerin yetenek ve becerilerinden yararlanma oranı artmaktadır. (Whether, 1994, 155)

İş genişletilmesinde çalışanların oryantasyonu gereklidir. Bu sayede çalışanların yeteneklerini, bilgilerini ve tecrübelerini geliştirmeleri sağlanmış olur. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artması, nitelikli işlerin elde edilmesi ve daha yüksek performansın sağlanması söz konusudur. Bu yöntemle işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmadan, yönetsel bir düzenlemeyle, hem personelin etkinlik ve verimliliği arttırılırken, hem de onların moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi yükseltilmektedir.

3.4.12. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme; işin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışanlara daha çok sorumluluk ve özerklik verilmesi söz konusudur. Aynı işin sürekli tekrarlanması, iş yerinin mekanik olarak kontrol edilmesi, yüksek düzeyde otomatikleşmiş ve uzmanlaşmış işler, önceden belirlenen aynı teknik ve yöntemleri kullanma gibi nedenlere bağlı olarak çalışanlar psikolojik yönden etkilenir. Bu ise, çalışanlar üzerinde monotonluk, bıkkınlık, işe yabancılaşma, yetenek ve potansiyellerini gösterememe gibi negatif neticeleri ortaya çıkarır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenmiş olur. (Oral, 1997, 110)

İş zenginleştirilmesi ile personelin iş motivasyonunun arttırılması, böylece verimliliğin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Davranış bilimcilerinin ve özellikle de Herzberg'in önermiş olduğu bu yöntem, bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini,

o işi yapan personeli motive edecek biçimde değiştirmek iş zenginleştirmesi olarak ifade edilebilir. Böylece o işi yapan kişi daha çok başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir. İş zenginleştirme programlarıyla, her zaman olumlu neticeler alınamamaktadır. Fakat iş zenginleştirmesi genelde, gerek iş başarısı ve gerekse iş tatmin düzeyinin artmasına olumlu katkıları olan bir programdır. (Can, 1995, 158)

Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" adlı çalışmasında; geleneksel ekolden gelen uygulamalarla yöneticilerin çalışanları motive etmede ve bunun sonucunu almada oldukça istekli ve aceleci olduklarından örneklerle bahsederek, aslında bu konunun sanıldığı kadar kolay olmadığını ifade etmektedir. Herzberg bu çalışmasında, iş zenginleştirmenin önemine değinerek, işi zenginleştirmenin çalışan açısından olumlu sayılabilecek bir yönü olan psikolojik gelişimi incelemektedir. İş zenginleştirme programı ile personelin kendisinin yapmış olduğu işin, diğerleri için de önemli olduğu bilinci kazandırılır. Bu programlar; çalışanların sorumluluklarının ve yetkilerinin artırılmasını, otonomi ve kontrol imkanlarının genişletilmesini, planlama, icra ve denetim görevlerinde, personelin moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. (Whether, 1994, 156)

İş zenginleştirmeye yönelik organizasyon ilkeleri de çalışanlar açısından moral ve motivasyon seviyesini arttırıcı bir etkiye sahiptir. İş zenginleştirmesi, çalışanların bazı yetenek ve kabiliyetlerini ön plana çıkarmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum özellikle iyi bir eğitim düzeyine sahip idealist çalışanlar açısından son derece önemli bir olaydır. Bununla beraber, bir işte tek düzelik var ve çeşitlendirme az ise, çalışanlar işinden sıkılır ve hemen yorgunluk meydana gelir. Bu durum başarma, yeteneklerini kullanma ve yeniliklere açık olmaya imkan tanımadığından çalışanda doyumuzluğa yol açacaktır. Ancak, yapılan iş; çalışanın eğitim, deneyim ve becerilerinin üzerinde bir takım özellikler gerektirdiğinde, işini kendisinden istenilen şekilde yapamayan çalışan, stres ve baskı altına girecek, dolayısıyla moral ve motivasyonu kaybolacak ve şüphesiz bu durum iş yaşam kalitesinin düşmesine yol açacaktır. Bu nedenle çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun işlerde çalışması ya da var olan

özelliklerini geliştirmeye çalışması onun moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli olmaktadır. (Özgen, 2001, 330)

Yapılan işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, ruhsal ve fiziksel yorgunluk, stres, iş ve çevrelere yabancılaşma gibi sorunlar yaratmaktadır. Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, iş gücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüşler, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine yapılan araştırmalar, işin içeriğinin örgütsel etkinlikte önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamdaki olumsuz etkileri azaltmak için iş zenginleştirilmesi öncelikli ve etkili bir yönetsel motivasyon aracıdır.

3.4.13. Performans Değerlendirme

Performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Personelin performansını yükseltmesi yönünde uyarılması, ücretlerin performansa göre düzenlenmesi, personel yetiştirme kararları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kadro eksikliklerinin giderilmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, iş tasarım yanlışlıklarının tespit edilmesi, harici sorunların belirlenmesi ve insan kaynakları yöneticilerine geri bildirim, gibi alanlar performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı yönetim fonksiyonlarıdır. (Özgen, 2002, 209)

Kişisel ve örgütsel performans ile motivasyon arasındaki yakın bir ilişki vardır. Motivasyonu düşük olan personelin verimli olabilmesi ve yüksek performans göstermesi beklenemez. Temelde kişisel performansı belirleyecek iki temel bileşenden söz etmek mümkündür. Bunlar yetenek ve motivasyondur. Personel işe motive olmuş olarak geldiği sürece, işini istekle ve inançla yapar.

Bu sonuç örgütün amaçlarının elde edilmesini ve nihayetinde verimin artmasını sağlar. Kişisel gelişim yolundaki bir şahsın hayatta daha verimli olabileceği düşünüldüğünde motivasyonla verimliliğin iç içe olduğu rahatlıkla bulunacaktır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar birçok İnsan kaynakları yönetim uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirmesinin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen “Çalışanın motivasyonu” üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanın motivasyonu sağlandığı takdirde rekabetçi piyasalarda personel sirkülasyonunun azaltılması ile üstün performans gösteren personelin örgütte tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlendirmesini stratejik bir konuma yerleştirmektedir. (Werther, 1994, 339)

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yönetsel bir motivasyon aracı olarak organizasyondaki yerini alan performans değerlendirmenin, önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, çalışanın ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemine girdi sağlayan bir unsur olarak kullanılmıştır. Üstün performans gösteren çalışanların ücret artışıyla ödüllendirilmesi yada düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması, çalışanların mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir motivasyon unsuru olarak görülmüştür. Böylelikle performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonu arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisidir.

Çağdaş insan kaynakları yönetim yaklaşımları çerçevesinde performans değerlendirmesinin kariyer planlaması, eğitim ve ücret politikaları gibi diğer insan kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olur. Diğer taraftan etkin ve adil olarak planlanmayan ve yürütülemeyen bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Personelin ihtiyaçlarını

karşılıyan, yüksek ücret veren, yetenekleri ve çabaları değerlendiren bir organizasyonun toplumdaki statüsü de yüksektir. Bu sonuçlara yine iş değerlendirmesi çalışmalarıyla ulaşılabilecektir. İş değerlendirme sürecinde; iş analizleri, iş tanımları ve nihayet; “Eşit işe eşit ücret” ilkesini sağlayacak unsurlar yer alır. İş değerlendirme çalışmaları; organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesini ve personelin motivasyonunun yükseltilmesini sağlar.

3.4.14. İletişim

İletişim; organizasyon içinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay veya çok yönlü olarak bilgi, emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim, örgütün can damarı olarak kabul edilmektedir. Çünkü iletişim ile kişiler arasında bir bağlantı kurma ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanmaktadır. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışmak, önerilerini iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını kuvvetlendirir. Bundan dolayı; haberleşme çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaparak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliğindedir. Böylece, örgüt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme hissi güçlenen bireyin doyum düzeyi artacaktır. (Özgen, 2002, 341)

Örgüt içinde iletişimin temel amacı, kopuk ve dağınık kişileri bir düzen içine sokmak ve örgüt amaçlarıyla kişisel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasını sağlamaktır. İşletmelerde çalışanların birbiriyle ve üstleriyle kurdukları iyi bir iletişim, onların çalışma şevkini artıracaktır. Dolayısıyla iletişim, örgütte çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu yönde etkiler. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı, yöneticinin çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesinde ve denetlenmesinde etkili olacaktır. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek çalışanlar için olsun gerekse yöneticiler için olsun motive edici bir özelliğe sahiptir. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlar ve elemanların işlerinde başarısız olacaklarını, hatta işlerini kaybedeceklerini düşünmeye başlamalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik o kadar düşer.

Truman Bewley 1992-93 yılları arasında ABD'de, ücretler ve maaşların azalması konusunda yaptığı araştırmada; işletmelerde çalışanların moral ve motivasyonunun gelişmesi için; içten iyi ilişkiler kurulması, ekonomik güvence ve şirketi geliştirme programları hazırlanması ve uygulanması, tanıma, tanınma ve şirkete katılımların ödüllendirilmesi, şirket ürünlerinin ve sosyal katılımlarının iyi açıklanması, ürünlerin başarılarının ve çalışanların katkılarının açık bir iletişim yoluyla iyi anlatılmasını şart koşmuştur. (Bewley, 1999, 35)

3.4.15. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Personel çalıştıkları çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesini tercih eder. Örneğin; iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç ve gereçlerin olması, müzikli çalışma gibi morali arttırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işlerine daha fazla bağlıyacaktır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. Bu nedenle örgüt yönetimi bu konuda hassas olmalı ve işi zevkli, hatta çekici hale getirmeye özen göstermelidir. Çalışma şartlarının istenilen özellikte olması çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkisini göstermektedir.

Çalışma koşullarının, yani iş yaşam koşullarının iyileştirilmesinin iki önemli amacı vardır. İlk ve en önemli amacı ekonomiktir. İş yerinin fiziksel ortamı olumlu yönde değiştirildiğinde personel kendine değer verildiğini kabul eder. Bazı yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesini gereksiz ve gösterişe dönük bir girişim olarak niteler. Fazla özenilen " Lüks " çalışma koşulları bazen ters etki yaratabilir. Bazen kişiler; gösterişli örgüt merkezlerinin çalışanları gerçeklerden uzaklaştırdığını ve görev anlayışlarını saptırdığını savunmaktadır. Çevre insanların sorumluluklarını savsaklamalarına yol açtığında çalışanların verimliliği azalabilmektedir. Eğer insanlar başarıyı yerdeki halinin cinsine,

otoparkta çalışanlar için ayrılan yere ve işyerinin genişliğine bakarak saptıyorlarsa, tüm bu sayılanlar verimsizliğinin göstergesi olarak da kabul edilmektedir.

3.4.16. Sendikalar

Günümüzde sendika ile yönetim arasındaki ilişkiler işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde çalışanları ilgilendiren kararların büyük bir bölümü sendikalarla yapılan sözleşmeler dikkate alınarak verilmektedir. Bu nedenle, tarafların birbirini tam olarak anlayabilmesi için iyi ilişkiler geliştirilmek zorunluluğu vardır. Dünyada ve ülkemizde sendika ile olan ilişkileri genellikle insan kaynakları departmanları yürütmektedir. Örgütteki insan gücünün sürekliliği ve verimliliğinin sağlanabilmesi, önemli ölçüde insan kaynakları yöneticilerinin sendika ile olan ilişkileri iyi yürütebilmesine bağlıdır. Örgütler büyüdükçe, örgütte çalışanların sayısı önemli ölçüde artmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların işverenle olan ilişkileri ortadan kaybolmaktadır. İşte sendikaların çıkış nedenlerinden birisi de budur. Sendikalar aracılığıyla çalışanlar, işyerinde alınan kararlara katılma yada bu kararları etkileme şansı bulurlar. Yine sendikalar sayesinde iş koşulları ve iş çevresi çalışanları istediği tarzda değiştirebilmekte ve iş yaşam kalitesi iyileştirilebilmektedir. Bu durum aynı zamanda yönetimi örgütü nasıl yöneteceği konusunda bazı kısıtlamalarla karşı karşıya bırakır. (Özgen, 2002, 352)

Çalışanlar, ferdi olarak işletmelere kabul ettiremedikleri bazı ihtiyaç ve taleplerinin, sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedir. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendisinin haklarının suiistimal edildiği düşüncesinde olan kişilerin haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği inancındadırlar. Çalışanlar sendikaya üye olma ile tek başlarına çözümlenemediği sorunları sendika aracılığı ile örgütlerin üst kademelerine kadar ve hatta daha ileri kademelerine kadar duyurabilme olanağını elde edilebilmektedir. Bu sebepten dolayı iş yerlerinde çalışanların sendikalaşmasını engellemek yerine kolaylaştırmak ve teşvik etmek suretiyle örgütlenmiş insan kaynaklarını, sendikalaşarak iş veren karşısında kendisini

daha güçlü ve güvende hisseden personel için sendikalaşma çağdaş bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. (Sapançalı, 1993, 63)

Organizasyon yöneticilerinin sendikalarla farklı kutuplarda, çıkar çatışmaları yaratarak personelin yönlendirilmesini, hak ve çıkarlarının korunmasını sendika yöneticilerine kaptırarak çalışanlar üzerindeki etkinliklerini daha işin başında kaybetme yerine, gerek çalışanlarla ve gerekse onların bağlı olduğu sendikalarla iyi ilişkiler geliştirmek ve iyi iletişim imkanları yaratarak onlarla işbirliği içinde olması, başarılı yöneticiler için temel yaklaşım olmalıdır. Böylece personelin moral ve motivasyon seviyesinin yüksek tutulması için, onları temsilen sendikalarla işbirliği ve koordinasyon içinde faaliyet göstermek, daha uygun bir hareket tarzıdır.

3.4.17. Liderlik

Liderlik kavramını, "Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır." diye tanımlayabiliriz. Lider, grup üyesi olmasına rağmen örgütleme, planlama, ikna etme, harekete geçirme, yani grup üyelerini motive etme yetenekleri diğer grup üyelerine göre daha fazla olan grup üyesidir. İnsanların sosyal ve toplumsal yaşantısı incelendiğinde, onun çoğu zaman kişisel olarak hareket ettiği ve bireysel davranışlar ortaya koyduğu görülmektedir. Birey; bir harekete başlamadan önce "Bu faaliyeti yalnız başına yapması halinde hedefine ulaşmış, ulaşamayacağı" sorusuna makul ve mantıklı bir cevap bulmaya çalışır. Eğer bu sorunun cevabı; "Ben yalnız başıma bu işi başaramam" şeklinde ise, bir grup veya takım olarak planlanan işi yapma ihtiyacı ortaya çıkar ki, bu ortamda takımı yönetecek ve motive edecek bir lidere olan ihtiyaç kendini gösterir.

Bir liderde bulunması gerekli olan nitelikleri; gerçek bir milli ve kişisel ahlaka sahip olmak, cesur, açık, dürüst, samimi, yetenekli ve kendini adama hislerine sahip olmak, karakter sahibi olmak, geliştirici ve güçlendirici olmak, öğretmen ve rehber olmak, bütünleştirici olmak, birlik ve beraberliği sağlamak, birlik ve beraberliği sağlayan faaliyetleri uygulamak, birlik ve beraberliği bozan,

zedeleleyen tedbirleri, faaliyetleri tespit etmek ve ortadan kaldırmak, önemli problem bölgelerini hissetmek ve problemin çözümü için kişisel liderlik esaslarını uygulamak, gerekirse fiilen problem bölgesinde veya kritik bölgede bulunmak, geleceği kestirmek, gerekli öncelikleri tespit etmek, bilinçli ve sistemli bir şekilde hedef ve amaçlar tespit etmek, hareketlerin imkanlarını, sınırlarını ve önceliklerini mutlaka hesaba katmak, örgütsel gelişim ve değişimi gerçekleştirebilmek, şeklinde sıralamak mümkündür.

Lider olan kişinin insanı tanınması gerekir. Çünkü, örgüt cansız bir varlık değildir. İnsanların tutum ve davranışları; mizaçlarına, yaradılışına ve hislerine göre değişir. Kararsızlık, etkin ve verimli olmamak, umulmadık kesintiler, ertelemeler, gerçekçi olmayan zaman tahminleri, gereksiz hatalar, buhran yönetimi, zayıf organizasyonlar, toplantılar, mikro yönetim, yani her şeyin detayları ile düzenlenmesine yönelik çabalar, önemli işler yerine acil işler yapmak, zayıf planlama ve yedek planların eksikliği, yetki vermeme veya yetkisiz sorumluluk verme, standartların, önceliklerin, politikaların ve süreçlerin olmayışı, gibi nedenler, yönetimde zaman israfına neden olan ve yönetimde başarısızlık nedenleri olabilecek temel yönetim ve liderlik hatalarıdır.

Kararları değil karar verme sürecini yönetmek; bir defada sadece bir görevi yönetmek ve onu bitirmeye çalışmak; günlük, kısa, orta ve uzun vadeli öncelikleri tespit etmek; haberleşmeyi acele, kısa mektup ve notlarla yapmak, gereksiz şeyleri atmak; kendiniz ve astlarınız için her şeyi bitirme tarihi vererek yapmak; başkalarının ya da örgüt birimlerinin zamanını gereksiz yere harcamamak; tüm toplantılarda sadece ilgili kişileri bulundurmak; toplantının amacını ve süresini doğru planlayarak yürütmek; meşgul edici işleri atmak; devamlı ve doğru günlük takvimler ve iş programları kullanmak ve onlara sadık kalmak; bir işin, politika ve süreçlerinin uygulanmasının ne zaman bitirileceğini bilmek; devredilebilecek her tür yetki ve sorumluluğu astlara aktarmak; işleri basitleştirmek; yüksek önceliğe sahip işler için daha fazla ve öncelikli zaman tahsis etmek; düşünme için zaman ayırmak; kontrol listeleri kullanmak ve yeni görevler çıkması halinde öncelikleri yeniden düzenlemek; gibi uygulamalar zamanı etkin ve uygun bir şekilde kullanan ve başarılı olma olasılığı yüksek olan liderlerin örnek uygulamalarıdır.

3.4.19. Kendi Kendine Motivasyon

İç motivasyon veya kendi kendine motivasyon; insanları başarıya götüren yolun giriş noktasıdır. Vizyonu ve misyonu olmayan, bir hedefe ulaşmayı kendisi için ortaya koyamayan, bu hedefe ulaşacak şekilde ara hedefleri tespit ederek onlara ulaşma yönünde gayretlerini yoğunlaştıramayan bir insanın başarılı olması, kendisine ve çevresine katkılar yapması çok zor olacaktır. Özgüven, inisiyatif kullanma, iletişim yeteneği, kendini ifade etme, gelişime ve değişime açık olma, kendini ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi nitelikler iç motivasyon veya kendi kendine motivasyon ifadesi ile doğrudan ilgili kavramlardır.

İç motivasyon için ilk temel unsur vizyon sahibi olmaktır. Çağdaş yönetin süreçlerinde önemli ve vazgeçilmez bir kavram olan vizyon; gelecekte ulaşılmak istenilen yer, durum ve takip edilecek yönü gösterir. Öyleyse iç motivasyon için; bireylerin, ailelerin, kurumların, toplumların ve milletlerin vizyonu olmalı, onlara orta ve uzun vadede bir yol ve hedef göstermelidir. Vizyonsuzluk; geri kalmışlığı, dinazorlaşmayı, hantallaşmayı, başarısızlığı ve kısaca yok oluşu getirir. Vizyonu, misyonu, temel değerleri ve hedefleri olmayan insanlar, kendi kendine motivasyon veya öz motivasyon için kaynakları kurumuş insanlardır.

İç motivasyon için gerekli olan diğer temel bir unsur da insanların belirli bir misyona sahip olmasıdır. Misyon; bir başlangıç noktası ve bir kurumun varoluş nedenidir. 1980 yılında Deming tarafından; "Bir kurum içinde, kurumun amaçları doğrultusunda beraberce çalışan bir dizi işlev ya da etkinlik" olarak tanımlanan misyon; bir bütün olarak işlev görmek maksadıyla birbirleriyle etkileşime giren parçaların toplanmasıdır. Misyon; kısa ve öz olmalı, müşterileri, ihtiyaçları, sağlanan hizmet ve ürünleri çok özet olarak tanımlamalı, kurumun kendine özgü özelliklerini ve değerlerini belirtmeli, yöneticilerin aldıkları kararlarında yol gösterici olmalıdır. Örgütsel misyonun açık bir şekilde belirlenmesine, misyonun organizasyondaki bütün üyeler tarafından paylaşılmasına ve kabul edilmesine özel dikkat edilmelidir. Örgüt üyelerinin misyonun yapısını çok iyi bilmeleri sağlanmalı ve misyonun organizasyon üyelerinin davranışlarını etkilemesine özel önem verilmelidir. İç motivasyon için insanların bir değerler manzumesi olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Değerler; bir hareketin, önerilen bir seçeneğin,

bir kararın sonuçlarını değerlendirmede kullanılan prensiplerdir. Ahlak prensiplerinden kişisel tercihlere kadar uzanan değerler iyiyi, doğruyu, güzeli, toplumsal gerçekleri ifade eder. Temel değerler; misyon ile tutarlı olarak vizyona ulaşmak için çıkılan yolda nasıl bir tutum ve davranış gösterilmesi gerektiğini ortaya koyan bir ifadedir. Bir örgütün değerleri; dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat, açıklık ve kurumsal bağlılık gibi sosyal ve toplumsal değerleri içerebilir.

Bilgi ve tecrübeye dayalı özgüven diğer önemli bir iç motivasyon niteliğidir. Kendisine özgüveni olmayan, sosyal ve toplumsal sorumluluklarını kavrayamayan, medeni cesareti ve kendini ifade etme kabiliyeti gelişmemiş, karşılanabilir seviyede risk alarak başarıya ulaşmaya çalışmayan, pasif ve içine kapalı bir insanın kendi kendini motive etmesi çok zordur. Özgüven bireysel ve takım ruhunu ile tim çalışmasını etkileyen önemli bir niteliktir.

3.4.20. Diğer Motivasyon Araçları

İnsan ilişkilerinde karşılıklı güven, sevgi ve saygı, rahat çalışma ortamı ve iş yaşam kalitesi gibi faktörler birçok durumda paradan daha değerlidir. Bu açıdan yüksek performansın övgü ile takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır. İşletmelerde uzun süreli olarak çalışanlara, emsallerine göre üstün başarı gösterenlere; takdir, plaket ve rozet gibi manevi değeri olan objelerin verilmesi, bahse konu personelin motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Çalışanların faaliyetleri, başarıları, örnek davranışları ve şirkete katkılarını anlatan, onların başarılarını teşvik eden yazı ve resimleri içeren, örgüt içi iletişim ve haberleşmeyi sağlayan, grup oluşumunu destekleyen bir bülten, dergi veya gazete çıkarılması, örgüt içindeki iletişimi ve başarıya yönelik rekabeti destekleyecek, çalışanların motivasyon seviyelerini yükseltecektir.

Çalışanlara değer verildiğinin, onların görev ve önerilerine verilen önemin, yönetime katılımlarını sağlayacak ve bunu çalışanlara hissettirecek şekilde gösterilmesi, öneri kutusu uygulamaları ile öneri ve dilekçe sunma hakkı verilmesi, personelin görüş ve önerilerini ifade edebilecekleri toplantı ve seminerlerin düzenlenmesi, hem personelin eğitimine katkı sağlayacak ve hem de onların motive edilmesini kolaylaştıracaktır. Çalışanların; evlilik, doğum günü

gibi önemli günlerinde kart, çiçek veya hediyelerle kutlanması ve anılması onların motivasyonuna destek sağlayacaktır. Örgütte çalışanların sosyal faaliyetlere yönelmesini desteklemek, yemek, kokteyl, bayramlarını kutlama, eğlence, sinema, tiyatro, spor gibi sosyal ve kültürel faaliyetlerin düzenli ve sistemli bir şekilde planlanması ve icra edilmesi ile örgüt ruhu oluşturulması, motivasyonu pozitif yönde destekleyecektir. Motivasyon, hem insan kaynakları yönetim sürecinin bir parçası, hem de bir üründür. Bu kapsamda; çalışanların örgüt için önemli ve değerli olduklarını onlara göstermek için özel günler ve çeşitli aktiviteler düzenlenebilir. Aktivitelerin içeriği ve kapsamı insan kaynakları yöneticilerinin yaratıcılığına ve inisiyatifine göre değişebilir.

BÖLÜM 4

İŞ YAŞAM KALİTESİ

Araştırmanın iş yaşam kalitesi ile ilgili olan bu bölümde; öncelikle iş yaşam kalitesinin tanımı ve önemi açıklandıktan sonra, iş yaşam kalitesi programları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Aynı bölümde örgütsel iyileştirme ödül programları ile iş yaşam kalitesinin unsurlarının incelenmiş, örgütlerde iş yaşam kalitesi süreçlerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar açıklanmıştır. Ülkemizde gelişmekte olan iş yaşam kalitesi kavramının insan kaynaklarının motivasyonu ve verimliliğine etkileri nedeniyle bu konudaki özellikle yabancı kaynaklar incelenerek yeterli bilginin bu bölümde yer alması hedeflenmiştir.

4.1. İş Yaşam Kalitesinin Tanımı

İş yaşam kalitesi işteki yaşamla ilgili olarak; tatmin seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübe gibi kavramları ifade eder. İş yaşam kalitesi, kişilerin işletme tarafından istihdamı durumunda önemli kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilme derecesini gösterir. İş yaşam kalitesi çalışanlara genellikle; güvenlik, dürüstlük, aile demokrasisi, sahiplik, özerklik, sorumluluk, esneklik gibi kavramları aşılama çalışır. İşletmeler çalışanlarına açık ve destekleyici tarzda davranmaya, her seviyede iletişim kanallarını açık tutmaya, kararlara katılma konularında fırsat tanımaya ve görevleri yerine getirme konusunda yetki vermeye çalışırlar. (Özgen, 2002, 307)

Genel anlamda iş yaşam kalitesi; bir personelin görünürdeki fiziksel ve zihinsel zindelik durumu ile iş yaşantısında elde ettiği iş doyumunu ve motivasyon seviyesidir. İş yaşam kalitesi; iş yaşam çevresinde personel tarafından tercih edilen veya tercih edilmeyen unsurların değerlendirilmesi ile belirlenen, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini, moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma ortamıdır. İş çevresi gerek çalışanlar ve gerekse organizasyon açısından olumlu unsurları içermelidir. İş yaşam kalitesini etkileyen temel

unsurlar olarak; açık iletişim kanalları, adil ve uygulanabilir ödül sistemi, iş güvenliği ve kariyer imkanlarının yeterli olması, kararlara katılma imkanları, moral ve motivasyon tedbirlerinin uygun ve yeterli bir şekilde uygulanması, çalışanlara kendi yeteneklerini ve yaratıcılıklarını gösterme imkanı tanınması, temel ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayan personele kendini ispatlama, sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama olanaklarının yaratılması gibi, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörler ifade edilebilir. (Newstrom,1997, 293)

Birçok etmen iş yaşam kalitesine katkıda bulunabilir. Bunlar arasında iş yaşamının iyi olması, kişinin mutluluğu ve başkalarına bağımlı olmadan işlerini yaparak yaşamın keyfini çıkarması sayılabilir. Kendinizi nasıl hissediyorsunuz? gibi basit bir soru, iş yaşam kalitesini, resmi olmasa da bir ölçme yoludur. Örgütlerdeki yönetim anlayışı, bireyin iş yaşam kalitesini etkilemektedir. Üretimde verimlilik, teknolojiden yararlanmaya, çalışanların yeteneklerine ve çabalarına olduğu kadar örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bu bağlamda çağdaş ve bilimsel bir yönetim anlayışına sahip örgütlerle, geleneksel yönetim anlayışına sahip örgütler birbirinden ayrılmaktadır. Çağımızda modern teknolojinin gelişme göstermesi ona koşul olarak örgütsel yapı ve anlayışta bir takım gelişmeleri zorunlu kılmıştır. Ancak çağdaş örgüt kuramının sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça güçtür. (Sabuncuoğlu, 2001,174)

Geleneksel örgütlerde daha çok teknoloji ön plana çıkmakta ve insan bir araçtan öteye gidememektedir. Bu nedenle de kararlara katılması söz konusu değildir. İletişim kanalları oldukça zayıftır. Çağdaş yönetim anlayışı ise bireye bir değer ve örgütün önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratmaktadır. İletişim ve işbirliği, kararlara katılma çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir. Geleneksel örgütlerde yönetim anlayışı, hiyerarşi kavramı ile birlikte düşünülmektedir. Bu hiyerarşik basamaklar örgüt içinde iletişim ve işbirliğini oldukça güçleştirmektedir. Çağdaş örgütlerde ise yatay bir örgütlenme yapısı ve esnek bir yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılımın sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır. (Serbest, 2000, 32)

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlıdır. Ancak yönetime katılmanın etkili olabilmesi için çalışanların da katılım düşüncesiyle ilgilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerekir. Yönetimle ilgili karar vermenin kendi sorumlulukları olmadığına inanan ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp bu yönde çaba göstermeyen çalışanlar iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaktır. Çağdaş örgütler, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları bir çağdaş yönetim biçimini uygulayan örgütlerdir. İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıklarıdır. Bu kaynakların etkin ve amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir. (Sabuncuoğlu, 1984, 18)

Yönetimin etkin ve amaçlara dönük olarak yapılabilmesi için, çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin yapılması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması sağlanmalıdır. Örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemelerin biçimlendirdiği iş yaşamındaki koşulların, çalışanların üzerinde önemli etkilerinin olduğu kaçınılmaz gerçeklerdir. Bu koşulların çalışanları olumlu etkilemesi, çalışanların yaptıkları işlerden ve işyerlerinden doyum sağlamalarıyla mümkündür. Çağdaş yönetim anlayışında, işletmelerde çalışanların motivasyonunu sağlamak, onları harekete geçirecek ortak hedefler belirleyerek o hedeflere ulaşma inancını yerleştirmek esastır.

Şirketlerin çoğu verimliliği arttırmak için, yeni ürün geliştirme ve teknolojik gelişmelerden yararlanır. Bu gelişmelerden yararlandıkça örgütler daha sağlam temellere oturmakta ve çalışma ortamı sistemli ve standart hale gelmektedir. Ne var ki, bu şekilde işi sistemli ve standart hale getirmek her zaman başarının garantisi değildir. Etkin bir örgütlenmeye gidildiği halde işlerin iyi gitmemesi çok sık rastlanan yönetim sorunlarından birisidir. Bunun nedeni, insanların yaptıkları işler aşırı standartlaştığında uyuşuk ve kayıtsız bir hale gelmesidir. İnsanları iş yaparken motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları koruyan örgütlenme ve çalışma yöntemlerinin neler olduğunu saptamak ve uygulamak durumundayız. Eski bir Japon Atasözü "Ruhsuz bir buda heykeli yapmanın" bir

yararı olmadığını belirtir. Aynı şekilde yarattığımız örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, çalışan personel motivasyondan ve iş yaşam kalitesinden yoksunsa, bunun hiçbir yararı olmaz ve üretkenliği zedeler. (Kondo, 1999, 190)

Takdir ve teşvik edici uygulamalar, olumlu geri besleme ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik araştırma ve çalışmalar sistemli ve sürekli olarak gündemde tutulmalıdır. Yöneticiler, çalışanların motivasyonlarının korunması ve örgütün enerjisini sürdürmesi ya da yeniden oluşturulması konusunda teşvik edici olabilirler. Eğer yönetici örgüt amaçları konusunda coşkulu davranırsa, çalışanlar da aynı biçimde karşılık verecektir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer konu yöneticilerin çalışanlara bir şeyler yaptırmak için otoriter emirler vermemesidir. Yöneticiler yön gösterici, çalışanlara problemlerini çözmeleri yönünde cesaret verici olmalı, çalışanların, çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermelidir. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. (Dengiz, 2000, 220)

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasının yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarf eder. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, örgüt havası için de olmalıdır. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin temel görevidir. İş ortamında çalışanların motivasyonu, emniyet ve kaza önleme tedbirleri, etkin ve verimli bir üretim ortamı, iletişim ve işbirliğini olumsuz yönde etkileyen iş ortamı koşulları, iş yaşam kalitesini ve dolayısıyla örgütsel verimliliği negatif yönde etkileyecektir. (Pinchot, 2000, 2)

Uğruna çaba göstermeye degecek bir ortak amaç yaratmak, enerjinin grup başarısı üzerinde odaklanmasını sağlar. Bir grubu bir araya getirmenin ve kendisini önemli hissetmesini sağlamanın en içgüdüsel yolu, ortak bir düşman yaratıp ona odaklanmaktır. Ancak bu yöntem fazla gelişmemiş bir lider

tarafından kuruluşun diğer bir bölümüne ya da başka ortağına veya olabilecek bir rakibe karşı kullanıldığında çok tehlikeli olabilir. Paylaşma duygusunu geliştirmenin vazgeçilmez koşullarından biri de, herkesin aynı ortamı paylaşıyor olmasıdır. Aynı ortamın paylaşılması, paylaşma ruhunun ortaya çıkması için doğal bir odak noktasıdır. Çalışanlara şirket hisse senetlerinin verilerek şirkete ortak edilmeleri, kuruluş genelinde kar paylaşım planları herkesin gelirin bir arada artmasına ya da azalmasına yol açacağından, topluluk olma ve paylaşma duygusunu geliştirir.

Güvenlik, güvence ve sevgi ortamı yaratmaya yönelik topluluk etiğinin bir parçası da topluluğun her üyesine özen göstermektir. Denizciler denizde kaybolan arkadaşlarının cesetlerini ararken ölüm tehlikesi ile karşı karşıya gelirler. Görünürde mantıksız olan bu davranış, güçlü bir birlik ruhunun yansımasıdır. Eğer kuruluşunuzun ve arkadaşlarınızın günü geldiğinde sizin için aynı özeni göstereceklerini bilerseniz, siz de tüm kalbinizle onlar için elinizden geleni yapmayı istersiniz. Rekabetin çok güçlü olduğu günümüzde, rekabetle baş edebilmek firmaların en önemli sorunudur. Bu sorunun çözümünde, insan ilişkilerini düzenleyici ve bireysel kaliteyi arttırıcı çalışmalar etkilidir. Kuruluşların en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi, bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmazdır. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmak onları mutlu ve verimli kılacaktır. Kuruluşların verimliliğinin artması, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil, örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmelidir. Bu yönetim modeli, kuruluşların ve çalışanların amaçlarını ortak paydada birleştirecek hem örgütün kalitesini, hem de bireyin iş yaşam kalitesini arttıracaktır

4.2. İş Yaşam Kalitesinin Önemi

İş yaşam kalitesi; personelin işteki etkinlik ve verimliliğini doğrudan etkileyen faktörleri içeren önemli bir yönetim sürecidir. Bu sürecin kapsamı içinde; ücret ve ödül sistemi, işteki güvenlik ve sağlık ortamı, personelin kendini yetiştirme ve geliştirme kapasitesi, örgütün sağlıklı ve güven içinde büyüme durumu, örgüt içindeki ilişkiler ve iletişim ortamı, yönetim ve çalışanlar arasındaki işbirliği, danışma ve karar süreçlerine katılım süreçleri, iş içinde veya iş sonrası sağlanan sosyal imkanlar ve kolaylıklar gibi yönetim süreçleri vardır. (Walton, 1975, 93)

İnsan kaynaklarının çalışanlarla olan ilişkilerinde verimliliği artırma çalışmaları sermaye harcamaları ile değil, beyin ve zeka çalışmaları ile mümkündür. Organizasyonun başarısı çalışanlara iyi bir iş yaşam kalitesi sağlayarak mümkündür. İş yaşam kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, yüksek ücret ve sosyal haklar, ilginç, rekabetçi ve ödüllendirici bir iş demektir. Yüksek bir iş yaşam kalitesi için, çalışana örgüte olan katkısını etkileyecek daha büyük fırsatlar sunulmalıdır. Bu nedenle proaktif yöneticiler ve insan kaynakları departmanları çalışanların karar verme sürecinde daha etkin bir şekilde yer almalarını sağlayarak yollar bulmalıdır. (Özgen, 2002, 307)

21.Yüzyılın bir gereği olarak bütün örgütler; gelişen ve değişen iş koşullarına uygun bir çalışma ortamı hazırlamak durumundadır. Günümüzde, iletişim ve etkileşimin insan kaynaklarının tutum ve davranışlarını yönlendirdiği bir ortamda görev yapan yöneticiler personelin insan odaklı yönetim anlayışı beklentilerine kayıtsız kalmaz. Çünkü bilgi ve iletişime dayalı bilişim ortamında, çetin rekabet şartlarında yetişmiş ve başarılı olmuş personeli örgütte tutmak, onları yaratıcı bir şekilde yönetmek öncelikli yönetim fonksiyonları arasına girmiştir. Tüm işletmeler etkin yönetim için kendi içinde bir bilişim altyapısı kurmalıdır. Yeni ekonominin bilişim gücü olmaksızın işlemesi imkansızdır. Nitekim, ABD’de teknoloji politikaları oluşturulurken ilk olarak desteklenecek teknoloji alanı bilişim olarak belirlenmiştir. Bu amaçla, federal fonlardan desteklenecek AR-GE programları; daha güçlü bilgisayarlar, daha hızlı bilgisayar ağları, daha karmaşık yazılım geliştirme ve ulusal bilişim otobanını gerçekleştirmeyi kapsamaktadır. Böylece, 19. yüzyılda demiryollarının

oluşturduğu toplumsal ve ekonomik etkiye eşdeğer bir etki ülke çapındaki bilişim otobaniyla sağlanmaya çalışılmaktadır. (Göker, 1995, 150)

Yeni ekonomide üretici ve tüketici arasındaki araçlar dijital iletişim ağları sebebiyle ortadan kalkacaktır. Aracı işletmeler ve kişiler yeni değerler yaratamazlarsa ortadan kaybolacaktır. Özel ve kamu sektöründe bir çok kurum tüketicileriyle ağlar aracılığıyla doğrudan temas kuracak ve araçlarını büyük ölçüde elimine edecektir. Oteller ve havayolları gibi kurumlar rezervasyonlar için acentalarla iş yapmak yerine doğrudan müşterilerine ulaşmaya başlamıştır. Dolayısıyla, aracı kurumlar gelecekte yok olmak istemiyorlarsa yaratıcı yenilikler düşünmek zorundadır. Nitekim, Intel şirketi başkanı Andy S.Grove, bir açıklamasında “İnternet işlerin yapılması ve yürütülmesinde ara noktalarda bulunan bir çok kişiyi bir deniz dalgası gibi silip süpürecek. Ben bu kişilerin yerinde olsam şimdiden yaptığım işi İnternet kullanarak nasıl yapacağımı düşünmeye başladım” diyerek yukarıdaki yargıyı teyit etmektedir. Yeni ekonomik düzende etkinliği ve rolü artan bireyi; yani iç ve dış müşteri olan bireyleri memnun edemeyen bir örgütte başarılı olmak zordur. O halde günümüzde örütsel başarının yolu, örgütte çalışanları mutlu eden, çağdaş iş yaşam koşulları sunan bir yönetim anlayışını benimsemek ve etkin bir şekilde uygulamaktan geçmektedir. (Yurdakul, 1997, 35)

Yeni ekonominin hakim sektörü üçlü bir oluşumdur. Sanayi ekonomisinde otomotiv anahtar sektör konumundayken, yeni ekonomide hakim ekonomik sektör diğer tüm sektörlerin refah yaratmasına giden yolu teşkil eden bilgisayar, iletişim ve eğlence sanayilerinin bütünleşmesiyle oluşan yeni medya sektörüdür. Bu bütünleşme tüm sektörlerin temeli haline gelmeye başlamaktadır. Yeni medya tüm sanat etkinliklerini, bilimsel araştırmaları, eğitimi ve işletmeleri dönüştürmektedir. İnsanların iş yapma, çalışma, eğlenme, yaşama ve düşünme yöntemleri değişmekte, en önemlisi bu yeni sektör tüketim ve üretim faaliyetlerine ilişkin değerler üzerinde büyük bir etki yapmaktadır. İnsan kaynaklarına bahse konu imkanları sağlayamayan bir örgüt, özellikle iş gücü pazarında kazançlı olamayacaktır. (Thurow, 1997, 73)

Yenilik yapmak günümüz rekabetinde başarılı olmanın belki de en önemli faktörüdür. Yeni ekonomide üretici ve tüketici farkı belirsizleşmektedir. Kitle

üretimini yerini büyük miktarlarda müşteri isteklerine göre üretimin almasıyla birlikte, üreticiler bireysel tüketicilerin zevk ve ihtiyaçlarına uygun özel mal ve hizmetler oluşturmak zorunda kalmıştır. Yeni ekonomide tüketiciler fiilen üretim sürecine katkıda bulunabilmektedir. Yeni bilişim teknolojileri müşterilerin üreticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmalarına imkan sağlamaktadır. Yeni ekonomi bir hız ekonomisidir. Dijital veriler üzerine kurulmuş bir ekonomide, işletme başarısı ve iktisadi faaliyetler açısından hız anahtar bir değişkendir. Ürün hayat çevrimleri süratle kısalmaktadır. 1990 yılında otomobillerin kavramdan üretime dönüşmesi 6 yıl almaktaydı. Şu anda bu süre iki yıl düzeyindedir. Hewlett-Packard'ın bilgisayar sistemleri organizasyon yöneticisi şu anda HP'ın gelirlerinin büyük bölümünün bir yıl önce var olmayan ürünlerden elde edildiğini belirtmektedir. Eski ekonomide bir ürünün belirli bir gelir düzeyine ulaşması on yıllar alabilmekteyken, günümüzde tüketici elektroniği alanında tipik hayat çevrim süresi iki ay kadardır. Müşteri siparişleri elektronik yoldan alınmakta, eş zamanlı olarak işlenmekte, ilgili fatura ve belgeler elektronik yoldan geri yollanmakta ve veri tabanları sürekli güncellenmektedir. Elektronik veri değişimi işletmenin dış çevresiyle eş zamanlı bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan güçlü bir sistemdir. Ancak, günümüzde web tabanlı etkileşimli ortamlar hızla elektronik veri değişiminin yerini almaktadır. Web teknolojisi yardımıyla işletmenin müşterileri ve yan sanayisi ile eş zamanlı iletişim kurmasını sağlamaktadır. (Malgium, 1998, 48)

İnsan odaklı yeni yönetim anlayışı her geçen gün evrensel bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü; yeni ekonomi küresel bir ekonomidir. İki kutuplu dünyanın ayrışmasından sonra, iktisadi duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik, yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum, yeni ekonominin yükselişiyle ilgilidir. Peter Drucker'ın belirttiği gibi "Bilgi sınır tanımaz". Artık yerel veya uluslararası bilgi diye bir şey bulunmamaktadır. Bilgi anahtar role sahip olduğuna göre, bireysel örgütler ister ulusal, ister bölgesel, isterse yerel alanda faaliyet gösterebilir sadece bir tek dünya ekonomisi bulunmaktadır. Yeni ekonomi sosyal problemleri beraberinde getirmiştir. Yeni bir ekonominin eşliğinde, insan, bilgi, güç, güvenlik, eşitlik, kalite, iş yaşam kalitesi ve demokratik sürecin geleceği gibi bir takım sorunları beraberinde getiren yeni bir politik ekonominin başladığı görülmektedir. Çalışma hayatında

bilgi işçilerinin gerektiği şekilde yönetilememeleri veya gereken bilgi, yetenek ya da motivasyona sahip olmayan insanların hayat standartlarındaki azalmalar önemli problemler olarak ortaya çıkacaktır.

Son yıllarda bilim ve teknolojiye dayalı teknoloji ve örgüt yapılarındaki hızlı değişim ve gelişmeler pek çok sosyal kavramı gündeme getirmiştir. İş yaşam kalitesi kavramı da bunlardan birisidir. Özellikle gelişmiş ülkeler için iş yaşamının nasıl daha kaliteli bir hale getirilebileceği önemli bir yönetim sorunu haline gelmiştir. İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra dikkatler, çalışma yaşamına, çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. İş yaşam kalitesi; örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar sonucu çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliği ve motivasyon yetersizliğinin, yani iş yaşam kalitesindeki yetersizliğin; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştah eksikliği, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. Daha yüksek iş tatminsizliklerinin ise ülsere, yüksek tansiyona, ve kalp krizine neden olduğu, ayrıca tütün, alkol ve uyuşturucu maddelerin kullanımını arttırdığı ifade edilmektedir. (Herzberg, 1959, 53)

4.3. İş Yaşam Kalitesi Programlarının Özellikleri

İş yaşam kalitesi terimi; personelin işyeri çevresindeki olumlu veya olumsuz bütün çevre faktörlerini ifade eder. Dolayısıyla iş yaşam kalitesi programları; iş yerinde çalışanların iş doyumu, sağlık ve mutluluğu, etkinlik ve verimliliği gibi farklı faktörler bakımından iyileştirilmiş ve geliştirilmiş bir işyeri şartlarının yaratılmasını hedefler. Personelin talepleri, örgütsel etkinlik ve verimlilik için işgücüne uygun çalışma koşullarının sağlanması maksadıyla; çalışanları destekleyici bir yönetim anlayışının sergilenmesi, iletişim kanallarının açık

tutulması, adil bir ücret ve ödül sistemi, iş güvenliği ve kariyer planlaması bakımından personeli tatmin eden bir sistemin kurulması, karar ve yönetim süreçlerine personelin etkin ve gönüllü katılımının sağlanması, adil ve etkin bir performans değerlendirme sistemi gibi yönetim süreçleri önem kazanmaktadır. İş zenginleştirmesine yoğunlaşan bir iş yaşam kalitesi iyileştirme programı, böylece iş yerindeki çalışma sistemini, çalışanların bilgi ve yeteneklerini, çalışanlar arasındaki iş birliği ve dayanışmayı, işten ve iş yeri çevresinden kaynaklanan sorunları ve stresi azaltmayı hedefler. (Newstrom, 1997, 293)

İş yaşam kalitesinin değerlendirmesine yönelik araştırmalarda inceleme yapılan ana alt sahalar; iş yerinin fiziksel çevre koşulları, personeli sosyal ve manevi yönden etkileyen iş yeri faktörleri, iş yerindeki sağlık ve stres açısından önemli olan unsurlar, personelin görev yaptığı uzmanlık alanı ile iş tecrübesi ve ailenin bu iş koluna bakış açısı gibi temel bölümlerde incelenebilir. Dolayısı ile hazırlanacak olan iş yaşam kalitesi programları bu alanlara yönelik unsurları araştırarak ve elde edilecek bulguları değerlendirecek şekilde planlanmalıdır. Her alt saha kapsamında etkin olan faktörler vardır. Fiziksel çevre koşulları ile ilgili olarak; iş yerindeki ısı durumu, ses ve titreşim durumu, rutubet, sigara içilme durumu ve teneffüs edilen havadaki zararlı gazların oranı, toz ve kirlilik durumu, iş başında yapılan faaliyetlerin tekrar ve monotonluk seviyesi, ağırlık kaldırma durumu, herhangi bir iş kazası ile karşılaşma olasılığı ve tehdi, işin dışarıda veya içeride kapalı alanda yapılma şartları, işte sarfedilen fiziksel enerji durumu gibi çok çeşitli faktör ayrı ayrı araştırılmalıdır. Bu konuda yapılan araştırmalarda iş yerindeki fiziki koşullar hakkında bilgi toplayan ve değerlendiren anketlere ve süreçler yer verilmelidir. (Wood, 2003,1)

Çalışma yerinde personeli sosyal ve manevi yönden etkileyen iş yeri faktörleri hakkında hazırlanacak iş yaşam kalitesi programlarının; iş yerindeki manevi ortam, yani ilişkilere ve yönetime hakim olan insan kaynaklarına yaklaşım tarzı; iş yerinde yapılan işin monotonluğu, iş yaparken çalışan üzerindeki zaman baskısı ve tahditleri; çalışanlara sağlanan işle ilgili eğitim, kendini geliştirme ve tecrübe kazanma imkanları; personele sağlanan özgüven, inisiyatif kullanma ve kariyer planlama imkanları, örgütsel değişim ve gelişmeler hakkında personelin bilgilendirilme ve bu konudaki karar süreçlerine katılım

durumu; çalışma saatleri ve süresi ile ilgili uygulamalar ve bu konuda çalışanlara sağlanan esneklik ve hoşgörü, personelin kendi arasında ve yöneticileri ile ilişkilerinin ve iletişim imkanlarının durumuna yönelik faktörleri değerlendirecek şekilde planlanması esas alınmalıdır.

Hazırlanacak iş yaşam kalitesini geliştirme programları; iş yerindeki sağlık ve stres açısından önemli unsurlar olan; yapılan iş nedeniyle personelin katlanmak zorunda olduğu fiziki ve manevi güçlükler ile bazı hastalıklara yakalanma hassasiyeti, baş ağrısı, stress, kalp krizi ve kanser gibi hastalıklara yakalanma olasılığındaki artışlar, uyuma güçlükleri, fiziksel ve zihinsel yorgunluk, iş kazası riski ve bu riskin çalışan personel üzerinde yarattığı psikolojik baskılar, bu konularda iş yerinde geçmiş dönemde yaşanan sorunlar hakkındaki istatistiksel bilgileri inceleyecek şekilde düzenlenmelidir. Aynı kapsamda geliştirilecek olan iş yaşam kalitesi programları; personelin görev yaptığı uzmanlık alanı ile iş tecrübesi ve ailenin bu iş koluna bakış açısı gibi temel konularda gerekli bilgilerin toplanmasına ve değerlendirilmesine önem ve öncelik vermelidir. İş garantisi; sağlık ve emeklilik sigortası; işini kaybetme ve işsiz kalma riskleri; iş yerinden kaynaklanan belirsizlikler ve bu belirsizliklerin personele etkileri; iş değiştirme ve işten atılma işlemleri; çalışma şartları ile çalışma saatleri; personelin ailesine ve çocuklarına sağlanan imkanlar; eğitim ve yaşam şartları gibi koşullar, iş yaşam kalitesini geliştirme programlarının araştırma alanları arasındadır.

Özellikle örgütlerin insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere, her seviyedeki yöneticinin temel görevlerinden birisi de; personelin iş yaşam kalitesini iyileştirmektir. İş yaşam kalitesini iyileştirme programları mutlaka çalışan personel ile işbirliği içinde hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. İş yaşam kalitesini geliştirme programlarının temel hedefleri; öncelikle personelin iş doyumunu ve iş memnuniyetini yükseltmek, iş yerindeki eğitim ve kendini geliştirme imkanlarını iyileştirmek; örgütsel gelişme ve değişimin çalışanlarla işbirliği içinde yönetilmesini sağlamaktır. Bu hedeflere ulaşmak maksadıyla yapılan iş yaşam kalitesi geliştirme programları; yöneticiler ile personel arasındaki iletişim ortamını geliştirmeli; personelin ailesi ve çocuklarını da kapsayacak şekilde bir kurumsal kimlik yaratmalı; başta internet olmak üzere

personel arasında sosyal dayanışma ve paylaşımı gerçekleştirebilecek bir iletişim ortamı sağlamalı; örgüt içinde eğitim ve kendini geliştirme imkanları yeterli hale getirilmeli; yönetici ve lider personelin etkinliğini ve gelişmesini kolaylaştıracak ve destekleyecek süreçlere yer vermeli; örgütsel değişim ve gelişimin her seviyede etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesine olanak sağlamalıdır. (Walton, 1975, 12)

ABD'de bir üniversite ve sağlık merkezine sahip olan bir işletmenin insan kaynakları yöneticisi tarafından hazırlanan ve uygulama alanına konulan bir iş yaşam kalitesi iyileştirme programı sonucunda; şirkete bağlı iş yerlerinde sağlık giderlerinin büyük ölçüde azaldığı, personelin iş doyumu ve memnuniyet oranlarının yükseldiği, işten ayrılma oranlarının azaldığı, genelde etkinlik ve verimliliğin önemli ölçüde arttığı tespit edilmiştir. Bahse konu iş yaşam kalitesi geliştirme programında öncelikle; personelin iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla yapılacak faaliyetleri ve bu konudaki sorunlu alanları tespi etmek amacıyla geniş çaplı bir araştırma yapılmıştır. İşletme içinde bilgisayar destekli bir network sistemi kurularak personelin iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik önerilerini her hangi bir zamana bağlı kalmaksızın yönetime iletme ve çalışma arkadaşları ile bu önerilerini paylaşma imkanı yaratılmıştır. Daha sonraki aşamada toplanan bilgiler değerlendirilmiş, talep ve beklentilere paralel olarak personelin çocukları için çocuk bakım hizmeti veren bir birim tesis edilerek çalışanların örgütsel bağlantıları geliştirilmiş ve bir kurum kimliği yaratılmıştır. (Wood, 2003,1)

İş yaşam kalitesini geliştirme programının daha sonraki safhasında; personele sağlıklı yaşam için spor ve sosyal faaliyetlere uygun alanlar yaratılmış, sağlıklı yaşam hakkında faydalı pratik bilgiler verilmiştir. İşletmenin bünyesinde bulunan üniversitenin araştırma imkanları da değerlendirilerek; personelin eğitim ve kariyer planlama kapasiteleri geliştirilmiş, çalışanların örgütsel gelişim ve değişim planları hakkında söz hakkı sahibi olmaları ve zamanında bilgilendirilmeleri sağlanmış; örgütsel ve bireysel amaç ve hedeflerin birlikte tespit edilmesi ve birbiri ile uyumlu olması için her türlü çalışma yapılmış; çalışanların önerileri ve beklentilerine uygun olarak iş yaşam koşullarının iyileştirilmesi amacıyla gerekli fiziksel ve sosyal gelişme ve değişimin

gerçekleşmesi sağlanmıştır. İş yaşam kalitesini iyileştirme programlarının hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi ile değerlendirme sonucu belirlenen sorunların çözümüne ve mevcut programların geliştirilmesine yönelik çalışmalara çalışanların katılması faydalı olacaktır. Böylece yapılan çalışmaları ve hazırlanan programları örgüt personelinin benimsemesi, uygulamada etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi, kurumsal kimlik ve iş doyumunun geliştirilmesi gibi temel faktörler bakımından daha başarılı sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır.

Çalışanların kararlara ve yönetime katılarak iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi çabaları Dünyanın en büyük işletmelerinde başvurulan bir yöntemdir ve olumsuz bir durumla karşılaşılmamıştır. Avrupadaki işletmelerde bu tür uygulamalara endüstriyel demokrasi denilmektedir. Örgütsel kültür yaratmak için, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının uygulamaları çalışanları yaptıkları işte uzmanlaşmaya ve bu uzmanlığı kullanmaları için yetkili hale getirmeye çalışır. Bu da iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında, iş yaşam kalitesini artırmak için kişilerin bireysel olarak değil de, gruplar halinde problem çözücü hale gelmeleri savunulmaya başlanmıştır. Bu dönemdeki yönetim uygulamalarının büyük bir bölümü günümüze kadar gelmiştir. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır. Kalite çemberleri, sosyoteknik sistemler, kodetermination ve bağımsız çalışma gruplarıdır. (Özgen, 2002, 313)

İş yaşam kalitesi programlarının temel özelliklerinin başında, örgütlerde görev yapan birkaç personelin değil, bütün personelin iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik olmasıdır. Aksi halde iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik programların başarılı olması, bu maksatla yapılan masrafların etkin ve verimli sonuçlara ulaşması zor olacaktır. Dolayısıyla iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarda çalışanların kararlara katılması ve grup çalışmaları yapılması gerekir. Tim çalışmaları ile, bu çalışmaya iştirak eden bütün personelin bilgi ve tecrübeleri aynı ortamda gündeme getirilip tartışılacağı için sonuçta grup çalışması ile alınan kararların doğruluk oranı artacaktır. Bu karar süreci içinde çalışmaya iştirak edenler arasında bir fikir ve düşünce değişimi ve paylaşımı ortaya çıkacak, böylece personelin eğitim ve intibak süresi kısılacaktır. Grup çalışmalarında grup üyeleri arasında bölünmeler,

duygusal düşmanlıklar ve paradigmlar yaratılmaması için grup lideri gerekli tedbirleri almak durumundadır. Aksi halde kararları benimseme, kararlara katılım ve doğru kararlara ulaşma hedeflerinin yakalanması büyük ölçüde zorlaşacaktır. (Boone, 1987, 230)

Çalışma hayatının kalitesine yönelik müdahaleler, mevcut çalışma metodlarında değişiklikler yapmak, daha iyi iş ve çalışma şartları oluşturmak ve dolayısıyla hayatın niteliğini geliştirmek amacına yönelik bir çok teknikten oluşmaktadır. Gerçekte çalışma hayatının kalitesi, işyerinin çalışma seviyesinin şartlarını ve insanların örgüt üyeliği ile ilgili algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Oldukça farklı şekillerde tanımlanan çalışma hayatının kalitesi kavramı işin; insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını farkedebilmelerine ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilebilir. (Dinçer, 1994, 180)

İş yaşam kalitesini geliştirmek maksadıyla hazırlanan programların ortak hedefleri vardır. Bu hedeflerin başında; hazırlanan programın çalışanların karar süreçlerine katılımının fazla olduğu demokratik bir örgüt yapısının oluşturulması gelmektedir. İnsan kaynaklarının örgütsel gelişim ve değişimdeki önemi, örgütsel verimlilik ve etkinlikteki katkıları dikkate alındığında iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik program ve uygulamaların ikinci hedefi; çalışanlara kendilerini geliştirecek ve yaratıcılıklarını kullanabilecek eğitim ve çalışma ortamının tesis edilmesidir. Diğer önemli bir hedef ise; iş yaşam kalitesini geliştirme programları ile bir taraftan örgütün verimlilik ve karlılığını geliştirirken, diğer taraftan uygulanacak teşvik ve ödül sistemleri ile personeli daha fazla ve daha kaliteli üretim yapma, böylece ücret ve maddi olanaklarını iyileştirme yönünde motive etmektir. örgütteki iş koşullarını ve iş ortamını geliştirmek, iş güvenliğine yönelik her türlü tedbiri uygulamak ve çalışanların haklarını genişletmek; iş yaşam kalitesi programlarının önemli hedefleri arasındadır.

Çalışma hayatının kalitesi ile ilgili programlarda yer alması gereken temel birimler vardır. Bu unsurların başında, örgütün yönetim kademesi ile işçi sendikası, yani insan kaynaklarını temsil eden yönetim birimleri arasındaki ilişkilerdir. Bu tür programların en ayırdedici özelliklerinden biri de sendika ile

örgüt yönetimi arasındaki mevcut ilişkiler, ortaya çıkan prensipler ve bu problemlerin işbirliği içinde çözülmesi ile ilgili olarak ortaya konulan çabalaradır. İş zenginleştirme ve bağımsız çalışma grupları gibi alternatif çalışma modelleri, kalite kontrol grupları, yönetim kurulunda işçilerin temsil edilmesi, işçi-işveren komiteleri, işçilerin şirkete ortak olmaları gibi pek çok teknik; iş yaşam kalitesiyle ilgili programlarda yer almaktadır. Bu programlar her örgütün kendi özelliklerine göre farklılıklar göstermekle beraber, her programın üç temel ögesi vardır. Bunlar; çalışma hayatı komitesi, değişme uzmanı ve değerlendirme komitesidir. (Dinçer, 1994, 181)

İş yaşam kalitesini iyileştirme komitesi; çalışanların ve örgüt temsilcilerinin birlikte görev yaptığı, iş yaşam kalitesini geliştirerek örgütte etkinlik ve verimliliğin geliştirilmesini sağlamak amacıyla yapılması gereken faaliyetleri planlar ve uygulamaya koyar. Uygulama sonuçlarına göre gerekli düzeltme ve geliştirme çabalarını yürüten bu komitenin faaliyetleri genellikle uzun vadelidir. İş yaşam kalitesi ile ilgili konularda iş yaşam kalitesi iyileştirme komitesine danışmanlık yapan değişim uzmanı; bu komiteye rehberlik eden bir davranış bilimleri uzmanıdır. Örgüt dışından, konusunda uzman bir kişi veya kuruluştan bu danışmanlık hizmeti satın alınabilir. Böylece iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarına bilimsellik ve uzmanlık boyutu kazandırılmış olur. İş yaşam kalitesini değerlendirme komitesi ise; daha çok bu konudaki uygulamaların sonuçları hakkında araştırma ve anketler yapan, aksayan yönlerini belirleyen, danışman ve iş yaşam kalitesi iyileştirme komitesinden farklı bir birimdir. İhtiyaç duyulması halinde iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi amacıyla başka çalışma grupları da teşkil edilebilir veya bu konularda uzman kişi ve kuruluşlarda hizmet alınabilir.

4.4. Örgütsel İyileştirme Ödül Programları

Çağdaş yönetim sistemlerinin geliştirilmesinde bilgiye dayalı yönetim anlayışının hakim kılınması esastır. Bu nedenle derin bilgi sistemi, Deming'in kalite yönetimine yaklaşımının temelidir. Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PÜKO) Çevrimi; verilere dayalı bilimsel bilgi toplama yöntemidir. PUKÖ Süreci;

sürekli gelişmeyi hedef alan, elde edilen bilgilerin kullanılmasını öngören bir süreçtir. Bu süreç; planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma safhalarından meydana gelir. Geçen yıllar içinde Deming, başarısızlığı yenmek, reform ve başarı elde etmek için istatistiksel yöntemlerle uyum içinde olan bir felsefe geliştirmiştir. (Kıvrıkoğlu, 1996, 39)

Kalite çemberi yöntemi; örgütlerde karşılaşılan sorunları çözmek maksadıyla; takım elemanlarının düzenli olarak toplanarak, her hafta en az bir saat süre ile, 3-12 gönüllü personelden oluşan grup içinde sorunu, nedenlerini ve çözüm yollarını tartışması şeklindeki uygulama, kalite çemberi usulü ile takım geliştirme ve çözüm bulma süreci olarak tanımlanabilir. Kalite çemberleri şeklinde yapılan takım geliştirme sürecinde; takım lideri görevlendirilmesi, çözüme yönelik alternatifler sunulması, katılımcı bir grup çalışması, çok yönlü iletişim, yetki ve sorumluluk devri, iş yaşamını geliştirme programları, geri besleme, çalışmalar süresince danışman desteği verilmesi, sorunların tanımı, analizi ve çözüm yollarını değerlendirmek üzere uzmanlar tarafından takıma bilgi sunulması gibi çalışma süreçleri etkin bir şekilde kullanılır. (Çelik, 1997, 26)

Kalite çemberleri kullanılarak sorunların çözümünde; takım elemanlarının sistem yaklaşımı ile sorunu tanımlaması, bilgi ve veri toplama, bunların değerlendirilmesi, çözüm tarzlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesine yönelik beyin fırtınası şeklinde grup çalışmaları, seminer çalışması ve farklı diğer toplantı şekilleri kullanarak bütün takım unsurlarının onaylayabileceği ortak çözümler bulunmaya çalışılır. Bu problem çözme yönteminde amaç sorunun çözümü ile birlikte iş şartları, çalışma koşulları, iş süreçleri, etkinlik ve verimlilik ile örgüt içi iletişimde etkili bir takım geliştirme sürecinin uygulanması ve bu süreç sonucunda olumlu yönde örgütsel gelişme çabalarının hedefine ulaştırılmasıdır. Bu sistemde; problemin tanımlanması ve ortaya konulmasından sonraki safhada; sorun analiz edilirken; sebep-sonuç ilişkilerini inceleyen veya problemi ortaya çıkaran temel ve tali unsurlar analiz edilerek problem ayrıntılı bir şekilde sistem yaklaşımı içinde değerlendirilmelidir. (Smither, 1996, 238)

Çağdaş yönetim anlayışı ve tekniklerinin uygulandığı kurumlarda başlangıçta teknolojik gelişmelerde sıçramalar olmamasına rağmen sürekli gelişme sayesinde, bu kurumlar klasik yönetim anlayışına sahip kurumlara

geride bırakmıştır. Bu husus Japonya'da "*Kaizen*", yani sürekli gelişme felsefesinin doğmasına neden olmuştur. Toplam kalite yönetiminde başarı, sıçramaların büyüklüğüne değil, daha çok devamlılığına bağlıdır. Sürekli gelişmenin bir özelliği de kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütününün kalitesi ile ilgili olmasıdır. Çalışanlar kaliteli ise zaten üretim de kaliteli olacaktır. Toplam kalite terimi de buradan gelmektedir. Gerçekten de toplam kalite bir bakıma topyekün kalite anlamına gelmektedir. Bu yönetim anlayışının sağladığı pek çok yarar vardır. Bunların en önemlileri; ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artması, kaynak israfının azalması, verimliliğin artması, bürokrasinin azalması, sağlıklı iletişim nedeni ile; işçi ve işveren, tavan ve taban, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkilerinin düzelmesi, bütünleşmesi ve güçlenmesi, kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılığın artması, topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda kenetlenmesi ve yüksek motivasyon, çalışanların bilgi ve becerileri, öz güvenleri ve morallerinin artması, iş yaşam kalitesinin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi, buna karşılık rekabet gücünün artmasıdır.

Toplam kalite yönetimi ile planlanan hedeflere ulaşabilmek için bir kuruluşun yapması gereken iki husus vardır. Bunlar; gelişme ve yaratıcılık için tüm çalışanların tam katkısı ile analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir şekilde kullanılmasıdır. Bu yönetim anlayışında tam katılımın hedefi, sadece amir ve yöneticinin düşünüp astın uygulaması değildir. Hedef, örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir. Her çalışan personel kalitenin artırılmasında sorumluluk almalıdır. Örgüt sevgisi, müşterek hedef ve menfaatler nedeniyle maksimum seviyededir. Herkes kurumun geleceğini, yani vizyonunu, hedeflerini ve kendi katkısının ne olması gerektiğini, yani misyonunu çok iyi bilir. Bütün bu yönetim tedbirlerinin başarıya ulaşması, her şeyden önce; sistemli bir şekilde süreç geliştirme ve örgütsel iyileştirme ödül programlarının düzenli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Çağdaş kalite yönetim anlayışları; bürokrasinin çok yoğun olduğu, klasik yönetim felsefesi ile adeta kenetlenmiş kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilir mi? Her türlü faaliyetini yönerge ve emirlerle yürüten, sıkı

merkeziyetçi ve hiyerarşik düzene sahip silahlı kuvvetlerde uygulanması mümkün mü? Bu soruların cevabı; evet, bu yönetim anlayışı her türlü kurum, kuruluş ve toplulukta uygulanabilir. Dünyadaki siyasi gelişmeler sonucunda bloklaşma yıkılmış, tehdit tanımı da değişmiştir. Bir yönden yeni tehditlere ve ihtiyaçlara göre kuvvet yapısı geliştirilirken diğer taraftan tasarruf sağlamak maksadıyla azalan kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak harp kifayetine nasıl üst düzeyde tutulacağı sorusuna, uygun ve ekonomik cevaplar aranmaya başlanmıştır. Zira yeni ve çağdaş yönetim anlayışı etkinliği ve kaliteyi artırırken maliyetleri düşürmektedir. Uygulanan örgütsel iyileştirme ödül programları ile; personel yaratıcılığa, değişime ve gelişime teşvik edilmektedir.

Örgütsel iyileştirme ödül programları kapsamında iyi bir örnek olması bakımından bir uygulamayı açıklamak uygun olacaktır. 2005 yılı başında TC. Ziraat Bankası'nda özellikle ferdi kredilerde yaşanan yoğun rekabet şartları ve diğer bankaların yönetim sürecinden kaynaklanan esneklik ve hareket serbestisi karşısında önemli sorunların yaşandığı tespit edilmiştir. Bahse konu sorunların aşılması ve bankanın kredi pazarında karlı bir atılım yapmasına yönelik bir arayışın yoğun olarak yaşandığı bir dönemde, bankanın fazla tecrübeli ve yetkili olmayan bir personelinin ortaya koyduğu yeni bir açılım bir çıkış yolu olarak görülmüştür. Nedir bu yeni uygulama? Bankanın hak sahiplerine her üç ayda bir ödediği zrunlu tasarruflarına karşılık kredi verilmesi uygulamasıdır. Böylece banka; hiçbir riske girmeden oldukça karlı sayılacak bir şekilde bir milyonu geçen hedef kitleye kredi vererek büyük bir kar elde etmiştir. Diğer taraftan her üç ayda bir bankada kuyrukların oluşmasına neden olan ve müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyen zorunlu tasarrufların ödenmesinde yaşanan sorunlar temelden çözülmüştür. İşte böyle basit bir teklif ile çalıştığı kuruma önemli katkılar sağlayan personelin ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, örgütün o personele kurumsal borcunu ödemesi yanında, diğer personeli de benzer uygulamalara yönelik teklifler için düşünmeye ve yaratıcı önerileri ilgililere aktarmaya teşvik edecektir.

ABD Deniz Kuvvetlerinde 1991-1995 yılları arasında 3.000'i üst düzey komutan ve yönetici olmak üzere 250.000 personele toplam kalite yönetim anlayışı eğitimi verilmiştir. Dört yıllık uygulama sonucunda birliklerin % 66'sında

toplam kalite yönetim anlayışı uygulama alanı bulmuştur. Toplam kalite yönetim anlayışının uygulanması iki aşamada yapılmaktadır. Birinci aşama süreç yönetimi ve ikinci aşama stratejik yönetimdir. Her iki aşama da organizasyonun bir sistem olarak algılanmasına dayanmaktadır. Organizasyon bir sistem olarak algılandığında sistemin girdisi, süreçleri ve çıktılarından bahsetmek gerekir. Bu sistemde kaliteye ulaşmak için müşteri tatmini esastır. Süreç yönetimi aşamasında; personel yoğun eğitimden geçirilir, personelin, özellikle liderlerin toplam kalite yönetim anlayışına olan inançlarının sağlanması esastır. Süreç yönetimi konusunda tecrübe kazanılması maksadı ile başlangıçta az sayıda süreç geliştirme çalışmaları yapılır. Süreç geliştirme geliştirme timlerince yürütülür. Tüm timler ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışır.

Stratejik yönetim aşaması; toplam kalite yönetiminin ileri aşamasıdır. Bu safhada yeni yönetim anlayışının geniş kapsamlı olarak uygulanması ve kurumun ortak amaçlara ulaşmış olması gerekir. Bundan sonraki aşama geleceğin kontrol edilmesidir. Yani kurumun gelecekteki hedeflerine ve misyonuna ulaşılması gerekir. Bu da stratejik yönetim ile yapılır. Toplam kalite yönetiminde ve etkili bir takım geliştirme sürecinde; insan kaynakları yönetimi, liderlik, moral ve motivasyonun sağlanması maksadıyla; karşılıklı güven ve açık bir iletişim sisteminin kurulması, verimlilik ve etkinlik, kaliteli mal ve hizmet üretimi için gerekli temel unsurlardır. Böyle bir yönetim mantık ve süreçlerine sahip olan örgütte çalışanlar; sistemin ve örgütün gönüllü birer ferdi ve parçası olacak, bu anlayış etkinlik, verimlilik ve iş doyumunu ile birlikte iş yaşam kalitesinin kolayca geliştirilmesini destekleyecektir.

Son zamanlarda hemen herkesin çok sıkça bahsettiği bir kavram var; güven. Bu kelimenin önemi, son ekonomik krizden sonra daha da arttı. Tıpkı iletişim kavramı gibi, güven kavramı gerçekten birçok sıkıntıyı çözebilecek güce sahip, sihirli bir kavram. Eğer bu kavramlar; bir ailede yoksa yani, anne ile baba arasında, ebeveyn ile çocuklar arasında, ya da çocukların kendi aralarında bir diyalog eksikliği ve buna bağlı olarak güven bunalımı varsa, biliniz ki o ailede huzur yoktur. Bir örgütte personel ile işveren arasında, yahut personelin kendi aralarında bu anlamda bir sıkıntı ve uyumsuzluk var ise o örgütte verim olmaz. Kamu yönetimi için de aynı şeyleri söylemek mümkündür. Modern ve çağdaş

yönetim anlayışında güven ve iletişim gibi iki olguyu sindirememiş ailelerde, işletmelerde, toplumlarda mutluluk, değişim ve gelişim mümkün değildir. Trafik kazası yapan taraflar araçlarından inerler. Birbirlerine geçmiş olsun dileklerinde bulunduktan sonra, trafik raporları tutulur, karşılıklı sigorta yada kasko poliçelerinin, yani gerekli evrakların fotokopileri alınır. Olay biter. Ya da taraflar burunlarından soluyarak araçlarından inerler, birbirlerine geçmiş olsun demeden üstün çıkma psikozuna girerler ve zaten kaza nedeniyle gergin olan sinirler daha da gerginleşir. Hatta kimi zaman kazadan dolayı yaralanma veya can kaybı olmaz, fakat sırf iletişim kanallarının kapalı olmasından kaynaklanan yaralanmalar, hatta ölümler oluşabilmektedir.

Çoğu işletmede insan kaynakları departmanı iş yaşam kalitesinin yükseltilmesinden ve çalışanlarla iyi ilişkiler yürütmekten sorumludur. İnsan kaynakları departmanlarının çalışanlarla olan ilişkilerini geliştirmesi yönetimin desteğini kazanmayı, çalışanın kişisel motivasyonunu ve iş doyumunu sağlaması anlamına gelir. ABD’de işletmeler iş yaşam kalitesi ile ilgili girişimlerini “Malcolm Baldrige award” kılavuzluğunda devam ettirmektedir. Baldrige ödülünün amacı toplam kalite yönetimi bilincinin toplumun farkına varmasını sağlamaktır. Kalite yönetimi ve gelişiminin değerlendirilmesinde; liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, bilgi ve analiz, insan kaynakları gelişimi ve yönetimi, süreç yönetimi ve iş sonuçları gibi yedi ayrı kategori kullanılmaktadır. 1988’den bu yana bu ödülü; Motorola, Xerox, Cadillac, IBM, FedEx, Ritz Carlton otelleri gibi bazı önemli şirketler kazanmıştır. Bu ödülü kazananların başarılı performans stratejilerini diğer işletmelerle paylaşması beklenir. Çoğu Amerikan şirketleri bu kriterleri önemli örgütsel değişim süreçlerinin geliştirilmesinde kullanmaktadır.(Özgen, 2002, 309)

İş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde etkin olarak kullanılan örgütsel gelişme ödül programı olan Baldrige kalite ödülünün başarılı olmasından sonra, Avrupa’nın bazı büyük ölçekli işletmeleri EFQM’i oluşturarak ilk ödülü 1992 yılında vermeye başlamışlardır. Avrupa kalite ödülü modelini örnek alan ve ülkemizde bu konudaki ilk uygulama olan TÜSİAD- KALDER Ödülü; liderlik, çalışanların yönetimi, çalışanların tatmini, müşterilerin tatmini, toplum üzerindeki etki, politika ve yönetimi, iş sonuçları, süreçler ve kaynaklar olmak üzere dokuz

ayrı kriteri içermektedir. İş yaşam kalitesini geliştirme çalışmalarına yönelik bütün model ve yöntemlerin ortak amacı; örgütlerde görev yapan insanlara daha mutlu ve verimli olabilecekleri sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, yani iş yaşam kalitesini geliştirmektir. Avrupa Kalite Ödülü ve Deming Uygulama Modeli gibi bütün kalite geliştirme modellerinin tamamında örgüt çalışanlarına ilave olarak, müşteriler ve toplum da önemli bir unsur olarak iş yaşam kalitesini etkileyen faktörler arasında incelenmelidir.

4.5. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları

İş yaşam kalitesi kavramı ve dolayısıyla iş yaşam kalitesinin unsurları; ülkelerin ve örgütlerin kültürel yapısı ve yönetim anlayışlarına bağlı olarak önemli farklılıklar gösterir. Japonya'da iş hattında çalışan personelin işe başlama durumu ve iş başındaki faaliyetlerinin kontrol edilme ihtiyacı yöneticiler için oldukça önemsiz ve önceliği olmayan bir ihtiyaç olurken, İsviçre'de bu görev yöneticilerin öncelikle yapması gereken bir iş durumundadır. Dolayısıyla ülke ve örgütlerin kültürel yapılarına bağlı olarak aynı iş kolunun iş dizaynı, iş akışı, çalışma şekli ve süreçleri farklılık gösterir. Aynı şekilde ülkelerin kültür düzeylerine göre; çalışanlara uygulanan motivasyon araçları, personelin yönetimden beklediği iş yaşam kalitesi iyileştirme talepleri, ücret ve maddi ödüllerle manevi ödüllerin değeri, iş güvencesi ve iş yeri güvenlik önlemlerinin önem ve önceliği değişir. (Hodgetts, 1994, 407)

İş yaşam kalitesi kavramının temel unsuru örgüt çalışanlarıdır. Dolayısı ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik gayretlerin temelinde çalışanların memnuniyet oranlarının geliştirilmesi öncelikli bir unsurdur. Personelin örgütsel karar mekanizmalarında etkin bir şekilde yer alması hem paylaşım, hem ortak yönetim ve hem de amaçların uyumlu hale getirilmesi bakımından gereklidir. Çalışanların verilen kararlara katılımı; onlarda sorumluluk, örgütü sahiplenme ve benimseme duygusunu geliştirecektir. Zaman içinde örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları aynı çizgide birleştiren personel, örgütte görev yapmaktan, örgütün bir ferdi olmaktan onur duyacak, örgütteki kurumsallaşma ve örgüt kültürünün bütün personel tarafından benimsenmesi kolaylaşacaktır.

İş yaşam kalitesini etkileyen temel unsurlar olarak; açık iletişim kanalları, adil ve uygulanabilir ödül sistemi, iş güvenliği ve kariyer imkanlarının yeterli olması, kararlara katılma imkanları, moral ve motivasyon tedbirlerinin uygun ve yeterli bir şekilde uygulanması, çalışanlara kendi yeteneklerini ve yaratıcılıklarını gösterme imkanı tanınması, temel ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılayan personele kendini ispatlama, sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama olanaklarının yaratılması gibi, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu etkileyen faktörler ifade edilebilir. (Newstrom,1997, 293)

İş yaşam kalitesinin unsurları hakkında 2001 yılı içinde Avusturalya'nın Sidney Üniversitesi tarafından ülkede farklı iş kollarında çalışan 1001 çalışan personel üzerinde yapılan araştırmada çok farklı faktörler üzerinde durulmuştur. Bu faktörlerin başında; benzer örgütlerle mukayese edildiğinde eşit ve adil bir ücret sistemi ile iş güvencesi ilk iki sırayı almıştır. Yöneticilerin dürüst ve adil olması ile iş yerinde çalışanlar arasında ayrımcılık, kötü tutum ve davranış göstermemesi, onlara sevgi ve saygı kuralları içinde davranması, personelin diğer beklentileri arasında yer almaktadır. İşin ilgi çekici olması ve iş doyumunu, çalışanların o iş yerinde çalışma arkadaşları ile birlikte olmaktan mutlu olması, personelin başarılı çalışmalarının takdir ve teşvik edilmesi iş yaşam kalitesinin diğer unsurları arasındadır. Personelin kariyer planlaması, çalışanlar üzerinde kurulan denetim yöntemi ve baskılar, örgütteki sağlık ve emniyet koşulları, işte harcanan zaman ile çalışanların serbest zaman olarak ailesi ve sevdikleri ile birlikte harcadıkları zamanın mukayesesini, yapılan işin yoğunluğu ve yorucu olması personelin iş yaşam kalitesini etkileyen diğer unsurlar arasındadır. Özellikle yönetimden ve işin yapısından kaynaklanan stres ortamı ile yöneticilerin olumsuz yaklaşımları iş yaşam kalitesi ile birlikte personelin etkinlik ve verimliliğini düşüren temel faktörlerdir. (Considine, 2001, 3)

İş yaşam kalitesini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen unsurlar hakkında 2002 yılında yine Avustralyalı çalışanlar üzerinde yapılan ikinci bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre; çalışanların iş ile ilgili beklentileri, çalışma arkadaşlarının tutum ve davranışları, ücret sistemi, çalışma ortamı, çalışma ekipmanları, performans değerlendirme sistemi, çalışanlara karşı olumlu yönetim anlayışı, uygun çalışma saatleri, çalışanların zamanında ve yeterli

seviyede bilgilendirilmesi, bireysel gelişim ve kariyer imkanları, kontrol sistemi ve çalışanlara insiyatif verilmesi, uygun iş yükü ve iş dağılımı, iyi yönetim, güvenlik, ölçülebilir hedefler ve standartlar, terfi imkanları ile çalışanlar arasında herhangi bir ayırım yapılmaması ve herkese eşit davranılması en önemli etkenler olarak belirlenmiştir. Aynı çalışmada personelin iş yaşam kalitesini iyileştireceği düşünülen faktörler ise; uygun çalışma saatleri, daha iyi ve adil bir ücret sistemi, farklı yerlerde çalışma imkanı, çalışanlara daha fazla tatil ve serbest zaman verilmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulması, daha iyi bireysel gelişim ve terfi imkanları, iyi yönetim, yeterli kaynak ve ekipman sağlanması, iş geliştirme ve iş zenginleştirme çalışmaları, iş güvencesi ve iş yükünün hafifletilmesi olduğu tespit edilmiştir. (Bearfield, 2003, 86)

Organizasyonda görev yapan personelin iş yaşam kalitesi ile iş doyumunu ve iç müşteri olarak çalışanların memnuniyet oranları arasında doğru orantı vardır. Personelin iş yaşam kalitesi hakkında bilgi sahibi olmak ve bu konuda değerlendirme yapabilmek için gerekli verilere ulaşmak maksadıyla; örgüt çalışanlarına farklı anketler uygulanabilir. Bu kapsamda daha önce uygulanan anket çalışmalarından faydalanmak suretiyle geliştirilen ve bu tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada ilgili personele uygulanan "Moral ve Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesi Değerlendirme Anket Formu"; tezin ekler bölümünde yer almaktadır. İş yaşam kalitesi hakkında yapılan araştırma ve anket çalışmalarında; personelin aldığı ücretin yeterliliği ile diğer emsallerine göre mevcut seviyesi, iş güvencesi ile işten çıkarılma risk ve baskıları, iş yerinde uygulanan cinsiyet, yaş, ırk gibi ayrımcılık, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışları ile işin ilginç ve yaratıcı olması, çalışanlar arasındaki iş bölümü, uyum ve dayanışma, yöneticilerin örgütte çalışan personelin durumunu ve iş başarısını izlemesi, takdir ve teşvik etmesi, örgütün amaç ve hedefleri, iş yaşam şartları ve bu şartların geliştirilmesi hakkında yerinde ve zamanında bilgilendirmesi, örgütte çalışan personelin iş yaşam kalitesinin seviyesini etkileyen temel unsurlar olarak görülmektedir.

Aynı kapsamda personelin iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyen diğer unsurlar ise; iş yerindeki gelişme ve değişme süreçleri, eğitim ve kariyer planlaması, yöneticilerin kontrol ve yönetim anlayışları, iş yerindeki sağlık ve

güvenlik tedbirleri, iş yerindeki fiziki çalışma koşulları, personelin işinde veya ailesi ile birlikte harcadığı zaman ile bunun kullanılmasındaki etkinlik ve verimlilik, yöneticilerin çalışanlara sağladığı tecrübe ve eğitim imkanları, günlük iş yükü ve iş yoğunluğu, iş geliştirme ve eğitim imkanları ile işte yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrol ve baskı durumudur. İş yaşam şartları içinde; en az fiziki şartlar kadar ilişkiler, iletişim ortamı, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı insan odaklı yönetim anlayışı, iş doyumunu, yani iç müşteri memnuniyeti, işbirliği ve dayanışma ortamı; iş yaşam kalitesinin olmazsa olmaz unsurlarıdır.

İş yaşam kalitesinin unsurlarını incelerken, mutlaka günümüz iş yaşamında ve örgütlerinde ortaya çıkan gelişme ve değişimleri değerlendirmek durumundayız. Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte, yerel ekonomik ve sosyal politikalar, yatırım ve üretim planlamaları, arz ve talep tahminleri, rekabet ve fiyat belirleme şartları, bir önceki yüzyıla göre oldukça değişmiştir. İnternet, bilgisayar ve siber boyutun hakim olduğu bu değişim her geçen gün daha da hızlanmakta, değişimde ve gelişimde insan kaynaklarının etkisi artmaktadır. Bu küresel siber boyut içinde; bilgi akışı ve paylaşımı, liderlik ve yöneticilik yaklaşımları, iletişim ve etkileşim olanakları, insan kaynaklarının ve bu kaynakları etkin kullanımın artan önemi gibi yeni dünya düzeninin ekonomik ve sosyal faktörleri mutlaka değerlendirilmelidir. Uluslar arası bir boyut olan; İnternet, bilgisayar, cep telefonları ve iletişimdeki hızlı gelişme, hava yollarının uzakları yakın hale getirmesi, dolar, televizyon, eğitim ve öğretimi destekleyen imkanların gelişmesi, iş yaşam kalitesini ve bu konudaki beklentileri etkileyen yeni icatlar ve teknolojik gelişmelerdir. Bu teknolojik gelişmeler insanların ihtiyaçlarını ve önceliklerini, dolayısı ile yaşam şekli ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiş bulunmaktadır. (Ohmae, 2000, 206)

Örgütlerde görev yapan ve bu örgütlerin iç müşterisi konumunda bulunan personel ile o işletmenin ürettiği mal veya hizmeti satın alarak kullanan dış müşterileri etkileyen temel gelişmelerden biri de İnternet, bilgisayar, televizyon, cep telefonu gibi iletişim araçlarındaki hızlı gelişmedir. Bu gelişme bir taraftan personel arasındaki iletişimi ve dolayısıyla etkileşimi artırırken, diğer taraftan rekabet şartlarını zorlaştırmaktadır. Günümüzde tüketiciler ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri sadece iç piyasadan değil, e-ticaret yolu ile İnterneti

kullanarak dünyanın her tarafından satın alma gibi büyük bir imkana kavuşmuş bulunmaktadır. Bu süreçlerdeki gelişmenin iyice yaygınlaşması ile, bir taraftan insan kaynaklarının yönetimi ve iş gücüne yönelik rekabet şartları global hale gelecek, diğer taraftan çalışanların iş yaşam kalitesi kapsamındaki beklentileri ve talepleri yükselecektir. Günümüzde özellikle işçi sendikaları arasındaki dayanışma, Dünya Çalışma Örgütü'nün iş gücü piyasasına yönelik olarak tespit ettiği standartlar ile gelişen iletişim ve kontrol mekanizmaları dikkate alındığında, örgütlerin iş yaşam kalitesini iyileştirmesine yönelik kurallar, baskı grupları ve bu konudaki gelişmeler daha da hızlanacaktır. (Deise, 2000, 175)

İş yaşam kalitesini etkileyen çeşitli unsurlar, yani değişkenler vardır. Bu değişkenleri; adil ve eşit bir ücret sistemi; güvenlik şartlarının yeterli olması; örgüt içinde çalışanlar arasındaki dayanışma ve sosyal bütünleşme; çalışma hayatının sosyal ve kültürel yönü; güvenli, sağlıklı ve çağdaş çalışma ortamı; insan kaynaklarını geliştirme ve etkin kullanma imkanları; sürekli gelişme ve büyüme eğilimlerinin korunması ve sürdürülmesi; örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmayı sağlayan etkin yönetim politikaları; kurumsallaşma ve kurumsal kimliğin geliştirilmesi; etkin ve adil bir performans değerlendirme ve kariyer planlama sistemi; sendikalar ile yapıcı ve işbirliğine dayalı bir ilişki kurulması gibi çok farklı değişkenler olarak sıralamak mümkündür.

4.6. Değişen İş Yaşam Koşulları

Son yıllarda bilim ve teknolojiadaki hızlı değişim ve gelişmeler pek çok sosyal kavramı gündeme getirmiştir. İş yaşam kalitesi kavramı da bunlardan birisidir. Özellikle gelişmiş ülkeler için iş yaşamının nasıl daha kaliteli bir hale getirilebileceği önemli bir yönetim sorunu haline gelmiştir. İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra dikkatler, çalışma yaşamına ve çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. İş yaşam kalitesi; örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar sonucu çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda

örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.

Bilim ve teknolojideki, özellikle iletişim konusundaki gelişmeler, uluslar arası rekabetteki artış, insanların yaşam kalitesini iyileştirme konusundaki beklentilerini arttırmış ve yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır. Önümüzdeki yıllarda, dikkatlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaştırılması zorunlu hale gelecek, işadamları ve yöneticiler en çok etrafındaki insanlarla, özellikle de emirleri altındaki personelle ilişkilerini düzenleme ve onların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayabilme konularıyla meşgul olacaktır. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, bazı durumlarda iş görenlere yapılan bir saygısızlık, yeterli ödüllendirme sisteminin olmayışı gibi yönetim hataları kuruluşa beklenmeyecek şekilde bir zarara sokabilir. (Enginer, 2001, 20)

Bugün işletmelerin çoğunda organizasyon yapısı, kalite, pazar, insan ilişkileri, performans değerlendirme, insan odaklı yönetim anlayışı, müşteri memnuniyeti, toplam kalite yönetimi ve süreç geliştirme, motivasyon ve iş yaşam kalitesi gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonlarında bazı sorunların yaşandığı görülmektedir. Personele yönelik klasik bazı yaklaşımlar; günümüzde öğrenen insan, öğrenen örgüt ve öğrenen toplum bağına kurması gereken bilgi insanının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Çözüm ise bilgi toplumunun gerektirdiği değişim ve dönüşümün sağlanmasıyla bulunabilir. Değişen ve gelişen insan kaynakları yönetimi alanında; teori ile pratiği uygun oranlarda sentez ederek hem uygulayıcılar, hem araştırmacılar ve hem de eğitim alan insanlara gerekli bilgileri sunmak, böylece yöneticilerin gelişmesini ve değişimini sağlamak önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu değişime ayak uyduramayan ve yönetim anlayışını geliştiremeyen yöneticilerin günümüzde ve gelecekte başarılı olması oldukça zor olacaktır.

Yirmi birinci asrın başında, tüm dünyada etkisi gittikçe artan bir değişim ve dönüşüm anlayışı ve yaklaşımı kendini bir çok şekilde hissettirmektedir. Bazı

gelecek bilimciler ve düşünürler içinde bulunduğumuz ortamı tanımlayabilmek için bilgi çağı, sanayi sonrası toplum, kapitalist ötesi toplum, enformasyon toplumu gibi ifadelerle başvurmakta, yaşanan dönüşümü teknik ve beşeri açılardan inceleyerek geleceğe dönük trendleri belirlemeye çalışmaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin geliştirilip bütünleştirilmesi ile sonuçlarının kestirilmesi çok güç etkiler doğuran bir dönem de başlamış oldu. Ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel, hemen her alanda hüküm süren bu dönüşümden en fazla etkilenen kesim kuşkusuz iş dünyası olmuştur. Yeni örgütsel davranış biçimlerinden bahsederken, çağdaş örgütsel davranışı; daha çok katılımcı, daha çok öğrenen örgüt yaklaşımlarını benimseyen, yeni fırsat ve imkanları yakalamakta ve rakiplere nazaran farklılık yaratmada insan kaynaklarının yaratıcı ve yenilikçiliğinden yararlanabilmeyi sağlayan yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. Bunun için klasik konuların yanında değişen yönetim anlayışı içinde; kendi kendini yöneten takımlar, iç girişimcilik, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak, ilham veren değişimci ve reformcu liderlik örgütsel davranışın değişen yüzünü oluşturmaktadır. (Eren, 1989, 72)

Sanayi sonrası toplumun özellikleri kırk yıla yakın bir zamandır her görüşten düşünür ve araştırmacının ilgi alanında yer almaktadır. Bilgi çağı ve bilgi toplumu ile ilgili çözümlenelerde genellikle tarihsel süreç içinde belli özellikler taşıyan dönemler yaşanmıştır. 1800'lü yıllardan itibaren ekonomik ve sosyal hayatı etkileyen her biri yaklaşık 50 yıldan oluşan dört dalga bulunduğu görülecektir. Bunlar, 1800-1850 yılları arasındaki "Erken Mekanizasyon", 1850-1900 yılları arasındaki "Buhar Gücü/ Demiryolları", 1900-1950 yılları arasındaki "Elektrik ve Ağır Sanayi" ve 1950-2000 yılları arasındaki "Kitle Üretimi" dönemidir. Günümüzde ise, yeni bir paradigma olarak "Beşinci Dalga" hüküm sürmektedir. Yani, daha esnek üretim modelleri ve dağınık talep türleri, kitle üretim döneminden çok daha farklı özelliklere sahiptir. Katı örgüt yapıları ve klasik işbölümü yeni döneme uygun düşmemektedir. Buna göre, "Beşinci Dalga" 1980'lerde mikro elektronik alanındaki gelişmelerle yükselmeye başlamış, biyoteknoloji ve uzay araştırmaları öne çıkmıştır. (Bessant, 1991, 9)

17.Yüzyılın sonlarından itibaren, birinci dalga hızını henüz kaybetmemişken Avrupa'da ikinci büyük değişiklikler dalgasına yol açan sanayi

devrimi başlamıştır. Sanayileşme adı verilen bu süreç ülkeden ülkeye, kıtadan kıtaya çok daha çabuk yayılmıştır. Böylece, farklı hızlara sahip iki büyük değişiklik süreci aynı anda dünyayı kuşatmaya devam etmiştir. Birinci dalga, birkaç küçük topluluk dışında hemen hemen durulmuştur. Son iki yüzyıldır Avrupa, Kuzey Amerika ve dünyanın birçok yerinde hayatta köklü değişiklikler yapan ikinci dalga yayılmaya devam etmektedir. Bir çok tarım ülkesi süratle çelik üretme tesisleri, otomobil fabrikası, dokuma fabrikaları, demiryolları kurma çabası içindedir. Dünyanın bir çok yerinde ikinci dalganın gücü devam etmektedir. (Toffler, 1981, 32)

Peter Drucker, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan bu gelişme sonucu oluşan toplumu “Kapitalist ötesi toplum” olarak adlandırmaktadır. Buna göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, yani iktisatçıların deyimiyle üretim araçları sermaye, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir ve **bilgi** olacaktır. (Drucker, 1994, 16)

1960’lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler ABD ve Japonya gibi ileri düzeyde sanayileşmiş ülkelerde toplumun temel niteliklerinde köklü değişim eğilimini tespit etmiştir. Bir çok yönden sanayi toplumundan farklılık gösteren bu yeni toplumu tanımlayabilmek için İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaygın olarak kullanılan sanayi toplumu yerine çok sayıda kavram ortaya atılmıştır. Söz konusu dönem, farklı sosyal bilimciler tarafından “Postmodern Dönem, Sanayi Sonrası Toplum, Bilgi Toplumu, Kapitalist Ötesi Toplum, Teknokratik Çağ veya Bilişim Toplumu” gibi oldukça fazla isimle anılmıştır. Bu kavramlardan Daniel Bell tarafından yeni toplumu tanımlamak için kullanılan “Sanayi Sonrası Toplum” ve Japon araştırmacılar ve özellikle Y.Masuda tarafından kullanılan “Enformasyon Toplumu” yeni oluşan toplumun tanımlanmasında son zamanlarda daha fazla kabul görmüştür. Kavramların çeşitliliğine karşın, içeriklerinin daha çok ayrıntıya dönük olması, özde bu yaklaşımların büyük benzerliklere sahip olduklarını göstermektedir. (Bozkurt, 1996, 31)

Son yıllarda özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerindeki çarpıcı ilerlemeler ve süratli yayılma eğilimi sonucunda günümüz ekonomisi “Dijital ekonomi” olarak adlandırılmıştır. 1941 yılında yapılan bir ekonomik analizde, herhangi bir ekonominin üç ana bileşenden oluştuğu ifade edilmiştir. Buna göre birincil

sektör tarım, ikincil sektör imalat ve sanayi, üçüncül sektör ise hizmetlerdir. Bir ekonomi, bu üç sektörün farklı oranlarda bileşiminden oluşmaktadır. Eğer bir ülke sanayileşiyorsa, işgücünün büyük bölümünün imalatla ilgili yerlerde istihdamı söz konusudur. Verimlilikteki sektörel farklılıklar sebebiyle milli gelir artacağından hizmet ve bilgi ihtiyacı da yükselecektir. Buradan hareketle, bir çok Avrupalı teoriyese bir toplumun sanayi yapısının dönüşümünde bilim ve teknolojinin önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Buna göre üstün nitelikli çalışan sınıf ile bilim ve teknoloji arasında önemli bir bütünleşme söz konusudur. (Tapscott, 1997, 43)

Sanayi sonrası toplum üzerine çalışmalarıyla tanınan D. Bell ve A. Touraine, gelişmiş ülkelerde artık sanayi toplumuna yer almadığını düşünmektedir. Bell'e göre, sanayi sonrası toplum, profesyoneller, mühendisler, teknisyenler ve bilim adamlarının oluşturduğu hakim bir sınıf eşliğinde teorik bilginin merkezileşmesi ve ekonomide hizmetlerin payının artması ile tanımlanmaktadır. Touraine ise yeni bürokratik ve uzman sınıfların ortaya çıkması, bilgi ve organizasyona dayalı yeni iş trendleri ve boş zaman faaliyetleri ile tanımlanan programlı bir toplumdur söz etmektedir. (Fathy, 1991, 25)

Detaydaki farklılıklarına rağmen bu tanımlar hızlı bir sosyoekonomik dönüşüm sürecinin yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu süreç, daha önceki tarım ve sanayi toplumlarından çok farklı özelliklere sahip bilgi toplumunun ortaya çıkmasıdır. Bilgi toplumu, işgücünün önemli bölümünün bilişimle ilgili işlerde çalıştığı ve ekonomide en etkili faktörün bilginin kullanılması ve uygulanması olduğu toplumdur. Bir toplum içinde söz konusu her üç toplum farklı ölçülerde bulunabilir. Ancak, gelişmişlik düzeyi arttıkça toplumların yüzdeleri de belirgin ölçülerde değişmektedir. 1980 yılında ABD'de işgücünün sadece yüzde üçü tarım kesiminde çalışırken, yüzde 76'sı hizmet ve bilişim faaliyetleriyle meşguldü. Yine, yeni kurulan işlerin yüzde 80'den fazlası bilişim ve hizmet sektörüyle ilgilidir. Bir çok Batı Avrupa ülkesi, Kanada ve Japonya ABD gibi bilgi toplumu haline gelmiştir.

Bilgi toplumu sosyoekonomik gelişme için bir çok değişikliğe neden olmaktadır: Bu değişim ve dönüşüm alanlarını; mal üretiminden hizmet üretimine doğru yoğunlaşan iş ortamı ve istihdam imkanı, profesyonel, teknik,

eğitim, sağlık ve fast-food gibi hizmet sekt6rlerindeki hızlı artış, iş niteliklerinin ve karakterlerinin değişimi, işgüc6nde teknik eleman ve profesyonellerin, yani bilgi sınıfının artması, y6ksek teknolojilere doğru teknolojik değişim, mikro elektronik ve yarı iletkenler aracılığıyla bilginin toplanıp y6netilmesine yarayan k6ç6k ve yetenekli makinaların ve yeni bilişim teknolojilerinin yayılması, bilgisayarların gelişmesine paralel olarak uzak noktalarla koordinasyon amacıyla telekom6nikasyonun ileri 6lç6lerde kullanılması gibi alt faaliyet kollarında toplamak m6mk6nd6r.

Bilgi 7ağının başlangıcı, genel olarak İkinci D6nya Savaşı sonrasındaki yıllarda g6sterilmektedir. Bu konuda kesin bir tarih vermek m6mk6n olmamakla birlikte, 1957 yılında ABD’de ilk defa beyaz yakalı işçilerin sayısının mavi yakalıları ge7miş olması bazı yazarlarca bu tarihin bilgi 7ağı başlangıcı olarak kabul6ne neden olmuştur. Bilgi toplumundaki en b6y6k 6zellik mal 6retiminden hizmet 6retimine doğru bir kaymanın g6r6lmesidir. Aslında hizmet sekt6r6 zaten t6m ekonomilerde her zaman mevcuttur, ancak sanayi toplumunda hizmetlerin niteliği daha yerel ve mal 6retimine yardımcı konumdadır. Sanayi sonrası toplumda ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetler ve bilgisayar, sistem analizi, bilimsel AR-GE gibi mesleki hizmetler yoğunluk kazanmaktadır. Bilgi toplumunun oluşmasında belli sekt6rlerin y6kselişi 6nemli rol oynamıştır. Bu sekt6rler; televizyon yapımıcıları ve yayıncıları gibi bilgi sağlayan kişi ve kurumlar, telefon ve kablolu yayın gibi elektronik bilgi iletişim kurumları, mikro elektronik sanayi, yani televizyon, bilgisayar ve telefon gibi elektronik bilgilerin insanlara iletilmesine imkan sağlayacak platformların 6reticileri, bilgilerin toplanması, saklanması, iletilmesi ve kullanılması amacıyla yazılım geliştiren sekt6rlerdir. (Carruthers, 1997, 226)

Yeni toplumda insanların 7alıştıkları yer değil aynı zamanda yaptıkları işlerin t6r6 de değişmektedir. Sanayi toplumunda yarı vasıflı işçiler 7alışan sınıf i7inde en kalabalık grubu oluşturmaktaydı. Bilgi toplumunda ise, teknik ve profesyonel sınıf, yani Drucker tarafından “Bilgi işçisi” olarak nitelenen bilim adamları, teknisyenler, m6hendisler, 6đretmenler sayıca artmış ve toplumun kalbi konumuna yerleşmiştir. Buna bağlı olarak toplumda g6c6n yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise

sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundurmaktaydı. Oluşan yeni toplumda ise güç **bilgi sınıfına** ait olacaktır.

Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanmaktaydı. Yeni toplum ise bilgi etrafında örgütlenmektedir. Sanayi uygarlığının öncü isimlerinden Bacon'ın yüzyıllar önce söylediği gibi "Bilgi güçtür", ancak, bilgi toplumunda bilgi aynı zamanda toplumun temel eksenini de oluşturmaktadır. Buna göre, tarım toplumunda toprak ve işgücü, sanayi toplumunda sermaye merkezi bir öneme sahip iken, bilgi toplumunda bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Çünkü, yeni toplumda teorik bilgiyi piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı şekilde dönüştürenler ile eğitim ve AR-GE harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olacaktır. Eğer bir toplum bilgiyi üretir hale gelemezse, büyük harcamalarla ürettiği mal ve hizmetler kısa sürede demode olma riskiyle karşı karşıya kalacaktır.

Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etkenler; buhar makinası, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. İletişim ve bilgisayar teknolojileri daha yetenekli işgücüne ihtiyaç gösterdiğinden, ulusal verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etme yolunda daha yüksek değerlere sahip ürünler ortaya koyma yeteneğine sahip olduklarından iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan bilişim teknolojileri olarak görülmektedir. Nitekim, ünlü strateji uzmanı M.Porter günümüzde bir işletmenin yönetilmesinde en temel faktör olarak bilişim teknolojisine işaret etmektedir. Zaten, bilgi toplumu kavramı iktisadi ve sosyal değişimler anlamına gelmektedir. (Dordick, 1993, 28)

Bilgi çağında işletmeler işlerini görebilmek için büyük ölçüde bilişim teknolojisine muhtaçtır. Yani bilgi toplumunda bilgisayar kullanımı son derece yaygındır. Bilgi çağında, bir çok mal ve hizmet bilişim teknolojisiyle iç içe geçmiş durumdadır. Geçen yüzyılda etkisini gösteren sanayi devriminin arkasındaki itici güç üretim ve nakliye ekonomisindeki gelişmelerdi. Bilişim teknolojileri bu süreçleri önemli ölçüde etkilemekle birlikte, günümüzde gerçekleşmekte olan devrimin sürükleyici gücü üretimdeki değişim değil koordinasyondaki değişimdir. Günümüzde örgütlerde herhangi bir işle uğraşan herkes sürekli olarak birbiriyle

iletişim içinde olmak zorundadır. Bu tür yoğun bilişim temelli işlerde bilişim teknolojileri asıl önemlerini göstermekte, klasik hesap yapan makine anlamındaki bilgisayar yerine birbirlerine bağlanmış koordinasyon amaçlı sistemler ağırlık kazanmaktadır. Koordinasyon teknolojilerindeki ilerlemeler, bir çok sektörde sanayi devrimi öncesindeki küçük işletmeler dönemine dönüş anlamı taşıyabilecektir. (Orwell, 1984, 260)

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler özerk, özgün ve farklı kültürel oluşumlara imkan vermemekte, aksine dünya çapında egemen ve tek bir kültürün oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bunun tipik örnekleri, dünyanın hemen her ülkesinde görülebilecek olan televizyon ve video setleri, standartlaştırılmış film ve programlar ile evrensel bir dil kullanan bilgisayarlardır. Bilişim teknolojileri, kültür hizmetlerinin niteliğini tanımlayan, tekelleşmiş, tek merkezden yönlendirilen, bir kültür ve eğlence pazarının doğmasına yol açmaktadır. Bu olgu, insanların özgün kültürel çevreleriyle bağlantılarını sağlayan ve kültürel gelişmelerin özünü teşkil eden mekanizmaların hızla yok olması anlamına gelmektedir. Bu görüşe göre bilgi toplumu efsanesi bilişim devrimini başlatan ve yönetenlerin çıkarlarına hizmet etmektedir. Bu tür kötümser yaklaşımlar yanında, çok daha yaygın olarak bilgi çağıyla ilgili oldukça iyimser ve ütopyik görüşler de bulunmaktadır. Geleceğin toplumu işlerini evden halledeceğinden dolayı kirlilik ve trafik önemli ölçüde azalacaktır. Bilgisayarlar insanları rutin işlerden kurtaracak ve daha yaratıcı hareket etmelerini sağlayacaktır. Bireylerin kolaylıkla bol miktarda bilgiye ulaşabilmesi katılımcı demokrasinin yayılmasına neden olacak, daha uygun bir piyasa oluşturacaktır. Böylece bireyler, toplum ve ulusal gruplar arasında uyum kurulacaktır. Değişen iş koşulları, değişen iş yaşam beklentileri ile birlikte, örgütlerde çalışan personelin yöneticilerden beklentilerini de değiştirmiştir.

Özellikle küresel ağların yaygınlaşması hem bireylere hem de kurumlara çok büyük fırsatlar sunmaktadır. Bugün, dünyayı saran iletişim ağları sayesinde neredeyse hiçbir bilginin saklanması mümkün değildir. Bireyler ve kurumlar arası etkileşim günden güne artmaktadır. Kurumlarda bilgi saklama yerine mümkün olduğunca açık davranarak doğrudan karşı gruplarla iletişim kurma olgusu yaygınlaşacaktır. Artık son derece yaygınlaşmış ve vazgeçilmez bir hal

almış olan bilişim teknolojilerinin ve özellikle internet gibi iletişim ağlarının fiili gerçekler olduğu ortadadır. Bilinçli düzenlemeler bilişim ve iletişim ağlarının sebep olabileceği olumsuz durumları en aza çekebilecektir. (Dyson,1997, 24)

Modern haberleşme teknolojilerinin düşünce üzerinde bir baskı uygulamaya yol açacağı endişelerinin tam tersinin gerçekleştiği görülmektedir. Modern elektronik teknolojiler radikal bir bireyciliği özendirirken, ulusal liderler kitle kültürünü kontrol edeceğine, kitle kültürü ulusal liderleri kontrol etmektedir. Elektronik medya kültürel değerleri değiştirirken, değişen değerler toplumun doğasını değiştirmektedir. Kablolu ve uydu yayıları izleyen bir köyde, dünya kaçınılmaz bir şekilde temsili demokrasiler yerine doğrudan yönetilecektir. (Thurow, 1997, 73)

Bilgi toplumunun içinde bulunduğu ekonomik koşullar günümüzde bilgi ekonomisi adıyla anılmaktadır. Emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılmasıyla sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden ziyade bilgi ve yaratıcılık temeline dayalı faaliyetlere önem kazandırılmıştır. Bunun sonucunda oluşan, bilgi ve iletişim tabanlı bilgi ekonomisi; sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler, artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler, pazarların küreselleşmesi, sanayi kolları arasındaki farkların belirsizleşmesi, gibi özelliklere sahiptir. (Tan, 1997, 34)

Bugün batı dünyasında bilişim sanayileri refahın ana kaynağı haline gelmiş durumdadır. Örgütler bir bütün olarak başarı için bilişime bel bağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde, işletmeler sürekli devam eden bir verimlilik arttırma, çevresel talebe tepki verebilme, örgütsel değişimi gerçekleştirme mücadelesi içinde olacaktır. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil **beyin gücü** olacaktır. Bu sebeple insanlar zorlanarak ya da onlara talimatlar verilerek bilgi yönetilemez. Bilgi ekonomisinde başarı ancak çalışanların istekli katılımlarının sağlanmasıyla mümkündür. İş yaşam koşulları yetersiz ve iş doyumu olmayan örgütlerde, personelin katılımcı, özverili, etkin ve verimli olması zordur. Bu şekilde insanlar güven ve katılım ortamında yaratıcı güçlerini kullanacak, bilgilerini diğerleriyle paylaşacak ve dinamik bir örgüt ortaya çıkacaktır. (Kim, 1997, 71)

Öte yandan küreselleşen pazarlarda artan rekabet ortamında işletmeler giderek artan ölçülerde ürün geliştirme, en ucuz yerlerden malzeme ve hammadde satın alma, dağıtım ve işgücü maliyetinin düşük olduğu yerlerde üretim yapma ve ürünleri uluslararası arenada satabilme çabasına girmektedir. Yine küresel işletmeler çok büyük yatırımlara ihtiyaç duydukları için dev boyutlarda olsalar da, aynı zamanda yerel piyasalara hızla cevap verebilecek ölçüde küçülmek zorundadır. Yeni ekonomi bilgi ekonomisidir. Bilişim teknolojileri bir ekonominin bilgi temelli olmasına imkan sağlamaktadır. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin bir parçası haline gelecektir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil **beyin gücü** olacaktır. Bilgi çağının işletmelerinden olan Microsoft ele alındığında, arazi, bina, stoklar, hammadde gibi maddi kaynaklarının neredeyse yok denecek kadar az olduğu ancak, kayda değer tek varlığının işletme içindeki elemanlar olduğu görülecektir. Burada, sermayenin önemsiz olduğu söylenmemektedir. Ancak, unutulmaması gerekir ki, 15 yıl önce kayda değer bir sermayesi olmayan Microsoft'un bugün piyasa değeri General Motors ve IBM'den daha fazladır. Yeni ekonomide sermaye ancak bilginin bir fonksiyonu haline gelmiştir. (Tapscott, 1997, 44)

Belirsizliklerle dolu iş dünyasında rekabet avantajı kazanmanın temel anahtarı bilgidir. Bugün zirvede bulunan işletmelerin bilgiye yaklaşımları onların başarıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Honda ve Canon gibi Uzakdoğu'nun dev işletmeleri yeni pazarlar oluşturma, yeni ürünler ve teknoloji geliştirme gibi alanlarda bilgiyi kullanmaktan ziyade, "**Bilgi yaratma**" sayesinde lider konumlarını sürdürmektedir. Bilgiyi yaratmak, varolan bilgiyi yorumlamaktan daha ileri bir anlam taşımaktadır. Varolan bilgiyi yorumlamak teknik bir boyut iken, bilgiyi yaratmak için hayal gücü, sezgi ve içgüdüden yararlanmak gerekmektedir. Bilgi yaratan işletmede bilgiyi keşfetme ve yenilik yapma görevi belli bir departmana değil, yaşayan bir organizma olarak görülen tüm örgüte aittir. Yeni bilginin kaynağı ise **bireydir**. Bilgi yaratan işletmenin temel yaklaşımı, bireysel bilgiyi örgütün tümüne mal edebilecek bir sistem geliştirmektir. (Nonaka, 1991, 96)

Yeni ekonomi dijital bir ekonomidir. Yeni ekonomide bilgiler tamamen 1 ve 0'dan oluşan veri formlarında iletilmektedir. Günümüzde her tür bilgi, ses, yazı, görüntü, hareketli objeler bilgisayar ağları tarafından iletilmektedir. Dolayısıyla, büyük miktarda bilgi son derece hızlı, ucuz ve güvenilir bir şekilde alıcılarına ulaşmaktadır. Seyahatlerde taşınabilir bilgisayarlar aracılığıyla elektronik posta kullanımı ile her türlü bilginin iletilebilmesi dijital ekonominin çarpıcı bir örneğidir. Bilginin analogdan dijitale dönüşmesi, fiziki varlıkların sanal hale gelmesine imkan vermektedir. (İnceler, 1998, 252)

Yeni ekonomi bir ağ ekonomisidir. Yeni ekonomi iletişim ağlarıyla bütünleşen bir ekonomidir. Analog hatlar yerine dijital iletişim ağlarının oluşması ve klasik ana bilgisayar sisteminden web tabanlı sisteme doğru gerçekleşen kayma iş dünyasında önemli dönüşümlere neden olmaktadır. İletişim ağlarının band genişliğinin artması veri, metin, ses, görüntü ve video şeklindeki multimedya kaynaklarına kolayca ulaşma ve buna bağlı olarak yeni kurumsal yapıların hızla ortaya çıkmasına imkan vermektedir. Yeni teknoloji iletişim ağları küçük ölçekli işletmelere büyük ölçekli işletmelerin sahip olduğu bilgi kaynaklara ulaşma gibi avantajlara sahip olma imkanı sunmaktadır. Öte yandan, büyük ölçekli işletmelerin katı bürokrasi, hiyerarşik yapı ve değişim güçlüğü gibi belli dezavantajları küçük işletmelerde bulunmamaktadır. Büyük ölçekli işletmeler ancak küçük akışkan gruplar halinde örgütlenirlerse çeviklik, özerklik ve esneklik kazanabilecektir. Bilişim teknolojileri ancak kendisi ile mümkün olan bir çok yeni sektörün ortaya çıkmasına neden olmuştur. İnternet ve benzeri iletişim ağları üzerinde elektronik ticaret yapabilmek ancak bilişim teknolojisi ile mümkündür. Nitekim, önümüzdeki dönem içerisinde büyük miktarda gerçekleşeceği tahmin edilen elektronik ticaretin yayılması ve belki de gelecekteki ticaretin önemli bir bölümünü oluşturacak olması bilişim teknolojilerine bağlıdır. (Aelst, 1997, 53)

Bilim ve teknolojiadaki, özellikle iletişim konusundaki gelişmeler, uluslar arası rekabetteki artış, insanların yaşam kalitesini artırma konusundaki beklentilerini yükseltmiş, yeni ve çağdaş bir yönetim anlayışını gerekli kılmıştır. Önümüzdeki yıllarda, dikkatlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaştırılması zorunlu hale gelecek, işadamları ve yöneticiler en çok etrafındaki insanlarla, özellikle de yönettikleri personelle ilişkilerini düzenleme ve onların verimli bir şekilde çalışmalarını

sağlayabilme konularıyla çok daha fazla meşgul olacak, bu konulara çok daha fazla zaman, kaynak ve gayret ayırmak durumunda kalacaktır. Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, bazı durumlarda iş görenlere yapılan bir saygısızlık, ödüllendirme sisteminin olmayışı gibi yönetim hataları kuruluşu zarara sokabilir. (Enginer, 2001, 20)

Çağdaş, yani insan odaklı yönetim anlayışı, bireye bir değer ve örgütün önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratmaktadır. İletişim ve işbirliği ile kararlara katılma çağdaş yönetim anlayışında daha belirgindir. Geleneksel örgütlerde yönetim anlayışı, hiyerarşi kavramı ile birlikte düşünülmekte ve iş yaşamında ifade ettiği anlamı ile de bir dizi basamağı hatırlatmaktadır. Bu hiyerarşik basamaklar örgüt içinde iletişim ve işbirliğini oldukça güçleştirmektedir. Bu tür örgütlerde; çalışanların iş yaşam kalitesi, onların moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesi öncelikli bir yönetim süreci değildir. Çağdaş örgütlerde ise yatay bir örgütlenme yapısı ve esnek bir yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Çalışanlarla işbirliği, kararlara katılımın sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti ve isteklere önem verilmesi, iş doyumunu ve iş yaşam kalitesi çağdaş yönetim anlayışında daha fazla ön plana çıkmaktadır. (Serbest, 2000, 32)

Yönetimin etkin ve amaçlara dönük olarak yapılabilmesi için, çalışanlarla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin yapılması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması sağlanmalıdır. Örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemelerin biçimlendirdiği iş yaşamındaki koşulların, çalışanların üzerinde önemli etkilerinin olduğu kaçınılmaz gerçeklerdir. Bu koşulların çalışanları olumlu etkilemesi, çalışanların yaptıkları işlerden ve işyerlerinden doyum sağlamalarıyla mümkündür. Çağdaş yönetim anlayışında, işletmelerde çalışanların motivasyonunu sağlamak, onları harekete geçirecek ortak hedefler belirleyerek o hedeflere ulaşma inancını yerleştirmek esastır.

Motivasyon aslen içten gelir. Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu koruma ve örgüt enerjisini sürdürme ya da yeniden oluşturma konusunda onları

teşvik edebilir. Eğer yönetici örgüt amaçları konusunda coşkulu davranırsa, çalışanlar da aynı biçimde karşılık verecektir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer konu yöneticilerin çalışanlara bir şeyler yaptırmak için otoriter emirler vermemesidir. Yöneticiler yön gösterici, çalışanlara problemlerini çözmeleri yönünde cesaret verici olmalı, personelin çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermelidir. Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur. Burada zor olan insanların onlardan ne istendiğinin ve çabalarının karşılığına nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığına ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar ellerinden geleni yapma konusunda gayret gösterir. İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur. (Akat, 2000, 87)

İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar örgütsel başarının temel fonksiyonlarının başında gelmektedir. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanması yanında çalışanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmek için çaba sarf eder. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar, örgüt havası için de gereklidir. İşyerinde mutlu olma, işletmeye bağlı olma ve güçlü bir işbirliği için paylaşma duygusu yaratılmış olmalıdır. Bu da yönetimin görevidir. Ortak bir amaç yaratmak, yani uğrunda çaba göstermeye degecek bir ortak amaç, enerjinin grup başarısı üzerinde odaklanmasını sağlar. Bir grubu bir araya getirmenin ve kendisini önemli hissetmesini sağlamanın en iç güdüsel yolu, ortak bir düşman yaratıp ona odaklanmaktır. Ancak bu yöntem fazla gelişmemiş bir lider tarafından kuruluşun diğer bir bölümüne ya da başka ortağına, olabilecek bir rakibe karşı kullanıldığında çok tehlikeli olabilir. Bunun daha iyi bir yolu, başka insanlara ya da kuruluşlara değil, çevrenin kirletilmesi, başkalarına zarar vermesi ya da israf gibi kolektif yanlışlara savaş açmaktır. Grupları bu gibi daha soyut düşmanlara karşı bir araya getirmek zordur, ama daha verimli sonuçlar alınacaktır. (Pinchot, 2000, 2)

Rekabetin çok güçlü olduğu günümüzde, rekabetle baş edebilmek firmaların en önemli sorunudur. Bu sorunun çözümünde, insan ilişkilerini

düzenleyici ve bireysel kaliteyi arttırıcı çalışmalar etkilidir. Kuruluşların en değerli kaynağı olan insan kaynaklarına gereken önemin verilmesi, bu yönde çalışmaların yapılması kaçınılmazdır. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların sunulduğu örgütlerde çalışmak onları mutlu ve verimli kılacaktır. Kuruluşların verimliliğinin artması, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil, örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmelidir. Bu yönetim modeli, kuruluşların ve çalışanların amaçlarını ortak paydada birleştirecek, hem örgütün iş yaşam kalitesini ve hem de bireyin özel yaşam kalitesini arttıracaktır. Bu sonuç; çalışan bireyi mutlu yaparken, onun örgüte olan katkılarını ve yaratıcılığını yükseltecek, hem çalışan ve hem de örgütsel amaçlar ulaşılabilir hale gelecektir.

4.7. İş Yaşam Kalitesi Sürecinin Geliştirilmesi

İş yaşam kalitesi; günümüzde çalışanların moral ve motivasyonu ile etkinlik ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İş yaşam kalitesini geliştirmek maksadıyla; organizasyonel destek sistemi ile yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri ve iletişimi sağlayan iş yaşam sürecine ihtiyaç vardır. Organizasyonel destek sistemi; program desteği, liderlik desteği ve kültürel dönüşüm desteği sağlayarak çalışanların değişimini ve gelişmesini destekleyebilir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri biçimlendiren iş yaşam süreci ise; kişisel iş yaşam planı ile bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecinden oluşmaktadır. Örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak için; personelin verimli ve yaratıcı olması gerekir. Yönetim sürecinde bir alt süreç olan iş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesi; örgütlerdeki insan kaynakları yöneticileri için hem örgütsel ve hem de bireysel amaçlara ulaşılmasını destekleyen önemli bir faaliyet alanıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri genellikle iş yaşam kalitesini anketler kullanarak ölçerler. Bu anketler, çalışanların fiziksel ve zihinsel durumunu ortaya koyar, iş ve günlük yaşam etkinlikleri gibi birkaç konuyla ilgili soruları içerir. Yöneticilerin bir sorunun çözümüne yönelik uygulamaların kişinin iş

yaşamını nasıl etkilediğini daha iyi anlamasını sağlar. İş yaşam kalitesiyle ilgili anketlere verilen yanıtlar, iş yaşam kalitesini yükseltmek için girişim yapılabilecek alanların saptanmasına yardımcı olabilir. Örneğin, bir personelin ankete verdiği yanıtlar, iş yaşantısında birtakım etmenlere bağımlı olmanın getirdiği kısıtlamalara ilişkin kaygılarını yansıtıyorsa, o personelin bulunduğu ortam, o çalışanın isteklerine uygun hale getirilebilir. İş yaşam kalitesiyle ilgili temel sorunun tespit edilmesinden sonra onun çözümü için alternatiflerin değerlendirilmesi ve uygun seçeneklerin yeniden gözden geçirilmesi gerekir. Araştırmacılar, iş yaşam kalitesiyle ilgili olarak yapılacak çalışmaların, insanların daha mutlu bir yaşam sürmelerine yardımcı olmasını ümit etmektedir.

İş yaşam kalitesinin geliştirilmesi sürecinde organizasyonel destek sisteminin en önemli unsuru olan program desteği; organizasyonun çalışanlarına sunduğu iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine ilişkin programları içermektedir. Bu programlar; aile dostu girişimi, çocuğu okula bırakma, işyerinde veya yakınında çocuk bakımı, yaşlı bakımı, evlat edinme, ailesi tarafında terk edilme halinde çözüm önerileri, ailenin eğitim masraflarının karşılanması, çalışanları destekleyici programlar, kişisel problemlerin çözümüne destek, ekonomik, sağlıksal ve kimyasal bağımlılıkların önlenmesi, iş dostu programları, çalışma saatlerinde esneklik, evde haberleşme ve çalışma imkanlarının geliştirilmesi, ırk, renk ve cinsiyet dahil her türlü tacize karşı sıfır tolerans gösterilmesi, özür lülük ve dinsel uyum, tacize karşı eğitim, önleme ve geliştirme süreçleri, çalışanlara memnuniyet anketlerinin uygulanması, emeklilik planlama programı, iş paylaşımı, yaz kampı, kalite ve iş yaşam dengesi konusunda seminerler ve eğitimler, yönlendirme eğitimi, yönetici ve orta kademe yöneticisi iş yaşam değerlendirmesi, kariyer danışma programları, çalışanlar ve aileleri için iyileştirme programı, kişisel emeklilik planlaması gibi konuları içermekte, ancak bu konularla sınırlandırılmamaktadır.

İş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesi kapsamında çalışanlara sağlanan danışmanlık ve liderlik desteği; çalışanların iş yaşam kalitesi için önemli olan düşünce yapısı ve yeteneklerini geliştirmek için verilen bir eğitimidir. Bahse konu eğitimin adı "İş yaşam kalitesini iyileştirmek için çalışanı motive edici işyeri yaratmak" olarak ifade edilmektedir. Liderlik ve danışmanlık desteğinin amacı;

çalışanlara motive edici bir işyeri yaratmak için önemli etkenleri ve kuralları öğrenmek, çalışanlar için motive edici bir işyeri yaratacak şekilde bir çalışma ortamı yaratmak için çalışan ve işverenin çalışma yeri ile ilgili beklentilerini öğrenmek, işi ve hayatın sorumluluklarını uyumlu bir şekilde birleştiren yeni yaklaşım ve değerleri öğrenmek, çalışanların karşılaştığı iş yaşam problemlerinin çözümünün kolaylaştırmasını öğrenmek, liderlikte ve yönetimde önemli olan işyeri değerlerini ve faaliyetleri, çalışanları motive edici bir işyeri yaratmak için gerekli stratejileri öğrenmektir.

Örgütlerde personele sağlanan iş yaşam kalitesini geliştirme sürecinde organizasyonel destek içinde kültürel dönüşüm sistemi ve bu konuda personele sağlanan eğitim diğer önemli bir alt süreçtir. Bu süreci oluşturan unsurlar; organizasyon içinde insanların en önemli kaynak olduğu, performans değerlendirmenin maksadının başarının ölçülmesi olduğu, takım çalışması, esneklik, destek, yaratıcılık ve yenilik gibi yönetim kavramlarının kritik kararlar ve önemli görevlerle entegre olduğu, liderlik yetenek ve yöntemlerinin saygı, eşitlik, onur, doğruluk, akıl gibi insani değerleri yönetirken ve yön verirken tereddütsüz uygulandığı, kişisel ve ailevi sorumlulukların işyerindeki sorumlulukları ve performansı minimum düzeyde etkilemesi gerektiği, yaratıcılık ve buluşun arttığı, gelişmenin, ilerlemenin ve fırsatların potansiyel ve performansın üzerinde şekillendiği, iş sürecinin esnek tasarlandığı ve uygulandığı, yaşanmış ve tatbik edilmiş değerlerin gerçek değer olarak kabul edildiği bir işyeri kültürü yaratmak için gerekli olan unsurlardır.

İş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesi kapsamında insan kaynakları yönetiminde uygulanan destek sistemi; taktik ve stratejik boyutlarıyla gerekli çalışmaları yapmak, işi cazip hale getirmek, personelin işe devam etmelerini sağlamak gibi politikaları da içermektedir. Böyle bir plan uygun bir iş ortamının ve dolayısıyla iş yaşam kalitesinin oluşması için gereklidir. Bu süreç; iş yaşam kalitesi veya iş yerinde çalışanları destekleyen bir örgüt kültürünün oluşmasını engelleyen unsurları ortaya çıkaran ve bunları ortadan kaldıran çalışmalar üzerine kurulmalıdır. Bireysel olarak iş yaşantısındaki kaliteyi ve dengeyi yaratmaktan sorumlu olmak ve bunları çalışana uygun işyeri yaratmada uyumlu bir şekilde kullanmak, iş yaşam kalitesini geliştirme sürecininen önemli iki

varsayımı olarak kabul edilmektedir. İş yaşam kalitesi geliştirme süreci içinde gerekli bilgileri toplamak ve sorunları belirlemek maksadıyla; her katılımcıya şu anki iş yaşam kalitesini belirlemek maksadıyla bir anket uygulanır ve elde edilen bilgilere göre gerekli planlama ve uygulamalar yapılır. Bu çalışmaların amacı; iş yaşam kalitesi ve dengesinin nasıl kurulacağını göstermek, şu anki iş yaşam kalitesini değerlendirmek, iş yaşam kalitesinin önündeki engellerin tanımlanmasını ve bu engellerin ortadan kaldırılmasını sağlamak, personele şu anda tercih edilen iş yaşam seçeneklerinin uzun dönemde yaşam kalitesini nasıl etkileyeceğini, personelin günlük faaliyetlerini nasıl planlayacağını, yöneteceğini ve bunlara nasıl odaklanacağını, iş hayatındaki davranışları ve bu davranışların diğerleri üzerindeki etkisini, iş yaşamının nasıl planlanacağını ve kişisel iş yaşam planının nasıl tasarlanacağını ve geliştirileceğini öğretmektir.

İş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesine yönelik araştırma ve planlamalarda temel girdiler; mevcut iş yaşam koşulları, çağdaş iş yaşam şartlarına uygun olmayan, personelin etkin ve verimli çalışmasını olumsuz yönde etkileyen unsurlar, çalışanların ve müşterilerin, yani iç ve dış müşterilerin memnuniyet derecesini düşüren örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Dolayısıyla iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi yolu ile personelin moral ve motivasyonu ile etkinlik ve verimliliğini arttırmak maksadıyla yapılacak planlama ve çalışmalara iç ve dış müşterilere yönelik olarak hazırlanmış, iş yaşam kalitesinin mevcut durumunu ve yaşanan sorunların belirlenmesi için özel olarak hazırlanmış bir anket çalışmasına dayalı süreç değerlendirme ve geliştirme çalışmaları ile başlanabilir. İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik süreçlerin geliştirilmesinde önemli girdilerin biri de, örgütün bir öğrenen organizasyon olma niteliğini kazanmış olmasıdır. Öğrenen organizasyonlar, yani; sistematik sorun çözme kapasitesi olan, değişen sorunların çözümünde yeni yaklaşımlar deneyebilen, geçmişteki deneyim ve tecrübelerden istifade edecek şekilde istatistiksel bilgileri değerlendirebilen, bir işi en iyi yapanların tecrübelerini ve bilgilerini sistem geliştirme süreçlerinde kullanabilen, mevcut bilgi ve tecrübeleri sistem yaklaşımı içinde etkin bir şekilde kullanabilen organizasyonlardır. Böyle bir yönetim anlayışının temelinde bilgi sistemleri ve teknolojilerinin süreç geliştirme faaliyetlerinde etkin kullanımı vardır. (Koçel, 2001, 258)

İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik süreç geliştirme çabaları birbirini takip eden bir dizi faaliyet olarak icra edilir. Bu sürecin geliştirilmesi; iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik amaç, hedef ve kavramların belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile başlar. İkinci aşamada çalışanların iş yaşam kalitesinin mevcut durumu hakkındaki görüş ve düşüncelerinin belirlenmesine yönelik araştırma ve incelemelerle bir durum tespiti yapılır. Böylece örgütün iş yaşam kalitesine yönelik durumu değerlendirilirken, bu çalışmaya paralel olarak aynı konuda personelin beklentileri ve sorun olarak gördüğü uygulamalar tespit edilir. Bu tez çalışmasının araştırma safhasında benzer bir uygulama yapılmıştır. Bu uygulama kapsamında öncelikle araştırma yapılan örgütte görev yapan yönetici personelin iş yaşam kalitesi hakkındaki beklentileri ile örgütün aynı konuda içinde bulunduğu durumu tespit etmeye yönelik soru gruplarının anket içinde yer alması sağlanmıştır. Böylece personelin bir taraftan iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik beklentileri ve tercihleri belirlenirken, diğer taraftan örgüt içindeki uygulamalarda, iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen süreçlerin tespit edilmesi hedeflenmiştir.

İş yaşam kalitesi sürecinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara; çalışanlar, yönetim kademesi, işçi sendikaları, çalışma grupları, kalite kontrol grupları, uzman çalışma grupları ile bu konuya katkısı olabilecek kişi ve grupların katılması ve birlikte değerlendirme yapmaları daha objektif ve bilimsel sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. İş yaşam kalitesi süreçlerinin geliştirilmesine yönelik ilk çalışmaları 1960'lı yıllardan itibaren yapan özellikle ABD ve İskandinav ülkelerinde iş barışı, verimlilik ve etkinlikte önemli başarılar sağlanmıştır. İş yaşam kalitesi süreçlerini çalışanlarla birlikte iyileştirme başarısını gösteren ülkelerde; çalışanlar ile yöneticiler, sendikalarla işverenler arasındaki olumsuz yaklaşımlar, kavga, sürtüşme ve grevler fazla yaşanmamıştır. Ancak bu süreçleri geliştirmede yetersiz kalan ülke ve örgütlerde başta grevler ve iletişim zaafiyetleri nedeniyle önemli ekonomik, sosyal ve kurumsal kayıplar olmuştur.

Modern yönetim anlayışında iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik sürecin geliştirilmesi ile çalışanların motivasyon düzeylerinin olumlu yönde etkilenmesi hedeflenmektedir. İş yerinde monotonluğun önlenmesi, stres ve

ayrışma yerine personel arasında işbirliği ve kaynaşmanın sağlanması, personelin kendi arasında ve yöneticilerle olan iletişim ve sosyal ilişkilerinin geliştirilmesi iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine hizmet eden süreçlerdir. Etkin motivasyon araçları arasında yer alan; iş zenginleştirme, iş değiştirme, iş genişletme gibi uygulamalar, personelin iş yaşam kalitesinin derinliğine ve genişliğine iyileştirilmesini destekleyen yönetim süreçleridir. Personelin inisiyatif kullanma, yaratıcılığını değerlendirme, uzmanlığını geliştirme, terfi ve kendini geliştirme imkanları iş yaşam kalitesini iyileştiren faktörlerdir. İş zenginleştirme süreçleri ile bir taraftan personelin iş doyumunu, uzmanlığı, özgüveni, inisiyatif kullanma gücü, yaratıcılığı, etkinlik ve verimliliği olumlu yönde desteklenirken, diğer taraftan örgüt bakımından; çalışanların motivasyon düzeylerinin geliştirilmesi, personelin performans düzeyindeki artış, işe bağlılık ve devam durumunun olumlu yönde etkilenmesi, işgücü değişim oranının düşürülmesi gibi çok yönlü olumlu katkıları temin edilebilir. Bu sonuçlar sosyal ve ekonomik bakımdan; dah güçlü ve daha etkin bir örgütsel yapıya ulaşma anlamına gelmektedir. (Newstrom, 1997, 296)

BÖLÜM 5

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi ile ilgili olarak, araştırma yapılan örgütte; anket uygulanan ve hakkında bilgi toplanarak değerlendirilen yöneticilerin motivasyon ve iş yaşam kalitesine yönelik bazı önemli hipotezler tespit edilmiştir. Araştırma öncesinde; anket soruları ve toplanan bilgiler ile belirlenen hipotezler koordine edilmiş, araştırma sonucu tespit edilen bilgiler ile hipotezlerin geçerliliği karşılaştırılmıştır. Bu bölüm içinde; araştırma yapılan örgütte değişik kademelerde yönetici olarak görev yapan personelin motivasyon seviyesinin tespit edilmesi ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik olarak belirlenen her hipotez; öncelikle akademik olarak açıklanmış ve daha sonra araştırma sonuçları ile mukayese edilerek değerlendirilmiştir.

5.1. Genel Bilgiler

Bu doktora tezinin konusu seçilirken, yapılacak araştırma ve bunun sonunda hazırlanacak olan tezin benzer örgüt yapısı ve örgüt kültürüne sahip bütün organizasyonlarda görev yapan, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin etkin bir şekilde faydalanabileceği bir dokümanın hazırlanması hedeflenmiştir. Bu amaca uygun olarak yürütülen çalışmalar sonucu hazırlanan tezin ilk dört bölümünde moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki konular kapsamlı bir şekilde yer almıştır. Tezin daha sonraki bölümlerde konu hakkında yapılan araştırma, bu kapsamda uygulanan anket ve bilgi toplama çalışmaları ile araştırma yapılan kurum hakkında toplanan bilgileri değerlendirilmiş, sebep sonuç ilişkileri belirlenerek bir sentez yapılmış, araştırma yapılan örgütteki motivasyon ve iş yaşam kalitesine yönelik olarak tespit edilen sorunların çözüm önerileri ifade edilmiştir. Böylece benzer konularda yapılacak araştırma ve incelemeler için örnek bir çalışma ile birlikte bir model geliştirilmiş, araştırma yapılan örgütteki yönetim anlayışının ortaya çıkardığı sonuçlar, özellikle insan

kaynakları yönetimine yönelik bulgularla birlikte yönetimde etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi maksadıyla alınması gerekli görülen tedbirler ortaya konulmuştur.

Araştırmanın askerlik hizmetini yapmak üzere sivil hayattan askerlik görevine başlayan Türk gençlerine temel askerlik eğitiminin verildiği ve askeri hiyerarşinin uygulandığı bir kurumda yapılması nedeniyle, anket uygulanan ve yüz yüze görüşme yapılan personelin anket sorularına bazı sınırlamalar uygulayarak cevap verebilecekleri değerlendirilmiştir. Bu nedenle, onlara anket sorularına cevap verirken psikolojik rahatlık veren bir ortam yaratmak maksadıyla; anketi boş zamanlarında kendi özel mekanlarında, bir haftalık süre içinde, kimlik belirtilmeden doğru bilgiler vermeleri sağlanmıştır.

Anket uygulanan ve yüz yüze görüşme yapılan personelin; asgari lise mezunu, yirmi yaşını tamamlamış erkek Türk vatandaşları oldukları, bu kişilerin esas görevinin on kişiden binlerce kişiye kadar değişen personel mevcutlarına sahip birliklerde askerlik hizmetine başlayan gençleri eğitmek olduğu gerçeğinden hareketle, anket sorularının düzenlenmesi bu niteliklere uygun olarak yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucu, araştırma konusu olan yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi durumunda, bahse konu personelin iş doyumunun, moral ve motivasyon seviyesinin, görevdeki etkinlik ve verimliliklerinin olumlu yönde etkileneceği, birlik ruhunun gelişeceği, alınan emniyet ve kaza önleme tedbirleri ile tasarruf tedbirlerinin daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayacağı değerlendirilmiştir. Araştırma yapılan örgütte, ücret ve terfilerle ilgili konular kısmen olmak üzere, araştırma konusu yönetici personelin moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi, aynı kurumda görev yapan daha üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumluluk alanına girmektedir.

Araştırma yapılan eğitim birimlerinde bir yıl içinde ortalama toplam 42.000 deniz erine temel askerlik eğitimi, 16.500 ere ihtisas eğitimi verilmiş ve birliklerine sevk edilmiştir. Aynı kapsamda okuma yazma bilmeyen 825 ere okuma yazma kursu açılmış ve 805 er başarılı olarak okur/yazar belgesi almıştır. Ayrıca, acemi erlerle ilgili olarak yapılan idari faaliyetler kapsamında, erlerin karşılanması, celp ve konak işlemleri, Kızılay'a kan bağıışı, kan grubu tespiti ve kan tahlillerinin yapılması, sağlık ve diş taramaları ile aşılardan

yapılması, psikolojik sorunlu erlerin tespit edilmesi, uzman psikolog tarafından muayene ve tedavilerinin yapılması, erlerle ilgili kişisel bilgilerin alınması ve değerlendirilmesi ile erlerin sınıflandırma ve atama işlemlerinin desteklenmesi, iaşe, ibate, tıraş, fotoğraf çekimi, banyo, şahsi temizlik gibi hizmetlerin karşılanması, resmi giyeceklerin dağıtılması ve giyilmesi, eğitim denetlemeleri, yemin töreni hazırlıkları ve törenin icrası, erlerin tertipli birliklerine ve izine gönderilmesi, erlerin şahsi dosyalarının hazırlanması ve ilgili birlik komutanlıklarına gönderilmesi, gibi temel idari görevler de icra edilmektedir. Eğitim birliklerinde, genelde genç olan manga, takım ve bölük komutanlarının görev yapması, yönetici personelin bu birimlerdeki görev süresinin ortalama 3-5 yıl ile sınırlı olması, eğitimleri olumsuz yönde etkilemektedir.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılacak araştırma için hipotezler belirlenirken, bu hipotezlerin araştırmanın amacına hizmet etmesi esas alınmıştır. Aynı hipotezlerin yapılacak araştırmada elde edilen bilgilerle değerlendirilmesi, gerçek duruma uygun olması, anlamlı ve tutarlı olması, örgütteki yönetsel sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümüne hizmet etmesi hipotezlerin ifade edilmesinde dikkat edilmesi gereken diğer kriterlerdir. Dolayısı ile hipotezlerin belirlenmesi, yapılacak araştırmanın yöntemini, bilgi toplama ihtiyaçlarını ve kapsamını etkileyen temel unsurlardan biridir. (Cooper, 2001, 50)

Bu çalışmada; öncelikle araştırma yapılan eğitim kurumlarında değişik yönetim kademelerinde yönetici olarak görev yapan lider personelin duygu ve düşünceleri, ihtiyaçları, iş yaşam koşulları, yönetim anlayışı, iletişim ve eğitim imkanları gibi insan kaynakları yönetim fonksiyonları bakımından içinde buldukları durum değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucu; araştırmaya iştirak edecek olan yönetici personelin kişisel niteliklerinin, moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerinin öncelikle tespit edilmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise; araştırma yapılan kurumda yöneticilik yapan ve bu araştırmanın hedef kitesi olarak kendileri ile görüşme ve anket uygulaması yapılan personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam

kalitesinin belirlenmesi için yeterli sayıda anket sorusunun yönetici personele yöneltilmesi sağlanmıştır.

Araştırmaya başlanmadan önce belirlenen hipotezlerin, anket uygulaması ve görüşmelerle tespit edilen bilgiler ile doğrulanıp doğrulanmadığı, yani hipotezlerin geçerlilik durumları incelenmiştir. Araştırma öncesi tespit edilen on farklı hipotezin, anket uygulaması ile toplanan ve değerlendirilen bilgiler ışığında yeniden gözden geçirilmesi sağlanmıştır. Her bir hipotezin değerlendirilmesi ve analizi öncesinde bahse konu hipotezle ilgili bilgilerin, araştırma sonucu elde edilen bilgilerle mukayese edilmesi şeklinde bir yöntem izlenmiştir.

5.2.1. Hipotez-1

Hipotez-1: Araştırma yapılan kurumda insan kaynaklarının yönetiminde, personelin motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde; Türk kültürünün, aile, eğitim ve yaşam tarzının bir sonucu olarak, genellikle duygusal ihtiyaçlar, yani sevgi ve saygı görme, takdir edilme, iletişim ve dayanışma içinde olma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar daha önemli ve etkindir.

İnsan kaynakları yönetiminde, personelin motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çok çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan imkanlara ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir. Motivasyonla ilgili bir çok teori ve yaklaşımdan söz edilebilir. Bu konudaki bilgiler tezin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

McGregor tarafından savunulan görüşe göre insanlar; örgütteki çalışmalarını sonucu alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işinde başarılı olmaya çalışır. Çalışanlar örgütsel amaçlara inanırsa herhangi bir denetlemeye ihtiyaç göstermeden kendi kendilerini yönetip denetleyebilir. Uygun çalışma koşulları sağlandığında, yeterli seviyede teşvik edildiğinde, dengeli bir yetki ve

sorumluluğa sahip olduğunda ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüştüğünde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için etkin ve verimli bir çalışma sergiler. İnsanın işten hoşlanmadığı ve imkan bulduğu ölçüde az çalışacağını varsayan, İnsanları çoğunlukla tembel ve beceriksiz olarak kabul eden, onların çok az hırs ve hevese sahip, sorumluluk yüklenmekten kaçınan, bencil, örgütsel gelişmelere kayıtsız ve değişime direnen yaklaşımların Türk kültür sisteminde etkin olmadığını ifade etmek mümkündür. Aksi halde bu tür bir düşüncenin hakim olduğu personele örgütler tarafından verilen olağan ödüller ve teşvikler; bu kişilerin iş konusunda duydukları hoşnutsuzluğu gidermek için yeterli olmayacak, bu nedenle yönetimin, bu tür personelden yüksek verim almak ve onu iş yapmaya teşvik etmek maksadıyla yapabileceği tek şey zor kullanmak, sürekli denetlemek ve cezalandırma ile tehdit etmek olacaktır. Bu yöntemler çağdaş yönetimin kabul edebileceği ve Türk kültür sisteminde insanların olumlu yaklaşım sergileyebileceği yöntemler değildir.

Yönetimde insana yönelik destekleyici bir yaklaşım; insanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını, personelin tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin herhangi bir işaret, onların çalıştığı örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucu olduğunu kabul eder, yönetim bu kişilerin gizli güçlerini ve potansiyelini ortaya çıkaracak ortamı yaratmayı ve iş yaşam kalitesini geliştirmeyi hedefler. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak çalışma ortamı insanlara oyun yada dinlenmek kadar doğal hale gelecek, personel örgütsel ve bireysel amaçlarına ulaşmak maksadıyla kendilerini yönlendirecek ve öz denetim uygulayacaktır. Bu yaklaşımda yöneticilere düşen görev; çalışanların gizli güçlerinin ortaya çıkabileceği bir ortam ve çevre sağlamaktır. Bu kuram günümüzde geçerliliğini koruyan ve işletmelerde hakim olan bir teoridir. Bu teoride yöneticinin esas görevi; çalışanların iradesine hükmetmek, onları gütmek değil, personelin yeteneklerini sergilemesi ve kendi kendini motive etmesi, yani öz denetim için en uygun olan ortamı oluşturmaktır.

Bu yönetim anlayışının Türkiyeye benzer kültürel özellikleri nedeniyle; özellikle Japonya'da geliştirilmiş ve uygulama alanı bulmuş olması, personelin işlerinde güvenle çalışmaları, işletmesine sahip çıkmaları, ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemi nedeniyle işletmeye sadakat duygusu, motivasyon

sorununu çözen temel unsurlardır. İnsanların yalnız korkutularak çalıştırılması ve başarılı olmasını öngören bir yaklaşım, dayakla ve ceza ile iş yaptırmayı ve verimli olmayı hedefleyen bir anlayış artık çağdaş bir yönetim anlayışının unsurları olamaz. Gelişmiş ülkelerde, çağdaş motivasyon usullerini ve modern insan kaynakları yönetim metotlarını uygulayan örgütlerin bu kuramı kullanması söz konusu değildir. Her şeyden önce günümüzde modern insan kaynakları yöneticileri motivasyon konusunda yeterli bilgi ve tecrübe ile donatılmalıdır. Bu konuda yöneticinin görevi; örgütte çalışanların kendi kendilerini motive edecekleri ortamın ve koşulları yaratılması, eleman istihdam ederken, gerekli motivasyon testlerinin uygulanması ve örgüt için en iyi personelin bulunması ve seçilmesi, adil ve kolay uygulanabilir bir ödüllendirme sisteminin kurulması, bu sistemde maddi ve manevi ödüller arasında denge sağlanması, motivasyonun ağırlık noktasının, gelişmelerden haberdar olan, yeni bilgileri öğrenen, kendisini ve becerilerini geliştiren personel anlayışının örgütte hakim kılınması, motivasyon çabalarının temelinde insana ve çalışana saygı besleyen, bunun yanında onlara sevgi ve saygı sunmayı da unutmayan yöneticiler yetiştirilmesi ve bu tür yaklaşımların teşvik edilmesi, şeklinde özetlenebilir.

Yapılan anket çalışmasının kişisel bilgilerin yer aldığı ilk bölümü takip eden ikinci bölümünde; personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerini tespit etmek amacıyla toplam 12 sıralama sorusu yönetici personele sorulmuş ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmede; her şeyden önce yönetimde liderlik, iletişim, terfi ve takdir edilme, yetki ve sorumluluk devri, inisiyatif kullanma, eğitim, kendini geliştirme ve ifade edebilme, mesleki gelişme ve prestij gibi çağdaş ve temel bilimsel yönetim unsurlarının önem ve öncelik kazandığı ortaya çıkmaktadır. Anket uygulanan lider personelin çok önemli bir kısmı; yönetimdeki klasik uygulamalar yerine ikna edici ve kendileri ile yakın ilişki ve iletişim içinde olan bir yönetim anlayışını tercih ettiğini göstermektedir.

Anket uygulanan personele motivasyon ile ilgili tercihlerinin sıralanması kapsamında sorulan sorularda; yöneticilerle iyi ilişkiler; moral ve motivasyon ile mesleki prestij; iletişim ve insan ilişkileri; personeli yönlendirme; takdir edilme, sevme ve sevilme, yeteneklerini gösterme; onay görme gibi psikolojik ihtiyaçları,

duygusal ve manevi değeri olan tercihlere önem ve öncelik verdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç; insan kaynakları yönetiminde, personelin motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde; Türk kültürünün, aile, eğitim ve yaşam tarzının bir sonucu olarak, genellikle duygusal yaklaşımlar, yani sevgi ve saygı görme, takdir edilme, iletişim ve dayanışma içinde olma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçların; yani insan odaklı bir yönetim anlayışının moral ve motiivasyon seviyesinin yüksetilmesi ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesinde daha önemli ve etkin olduğu hipotezini doğrulamaktadır.

5.2.2. Hipotez – 2

Hipotez-2: Araştırma yapılan kamu kurumundaki yönetici personelin toplumda saygın bir yeri olan bu örgütte görev yapmaları; onların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırma yapılan örgütte toplumsal sorumluluklar ve etik değerlere önem verilmektedir. Bunun önemli bir sonucu olarak da bahse konu kurum Türk toplumunda en güvenilir kurumların başında yer almaktadır. Kurumsallaşma, iş güvencesi, sağlık ve temel ihtiyaçların karşılanması, eğitim ve kariyer planlaması başta olmak üzere örgüt içinde ülke şartlarına göre daha adil, şeffaf ve ağdaş bir yönetim sürecinin uygulanmasının bir sonucu olarak, personelin örgütsel saygınlık, bunun motivasyon ve iş yaşam kalitesine olumlu etkileri konusunda sorulan anket sorularına büyük bir oranda olumlu cevaplar verdiği tespit edilmiştir. Örgütsel disiplin ve etik kurallarının etkin bir şekilde uygulandığı kurumda görev yapan lider personelin, bu uygulamalardan büyük lde memnun olduğu belirlenmiştir.

İ ve dış müşteri memnuniyetini yüksek tutmak için araştırma ve bilgiye dayalı karar vermek, yani istatistiksel düşünceye sahip olmak, okuma yazma bilmek kadar gerekli bir beceridir. Kalitede mükemmelliğin temel kavramları; sonuçlara göre yönlendirme, müşteri odaklılık, sürekli öğrenme, iyileştirme ve yenilikçilik, süreçler ve verilerle yönetim, liderlik ve amacın tutarlılığı, işbirliği ortamının geliştirilmesi ve toplumsal sorumluluk olarak sıralanabilir. Sonuçlara odaklanmış yönetim sergileyen yöneticiler, çalışanlar arasından en iyileri tanıma

ve takdir etme, müşteri odaklılık, sistematik yaklaşım, süreç yönetimi, deney tasarımı, istatistiksel süreç kontrolü, stratejilerle bütünleşik projeler, yönetimin kesin istek ve kararlılığı ile yönetimde etkinlik ve verimliliği yakalayabilir.

Araştırma yapılan kurumların temelde ülke şartlarına göre kurumsallaşmayı büyük ölçüde gerçekleştirmiş olan bir örgüt olduğunu ifade edebiliriz. Dolayısı ile bu kurumda çalışan personel genellikle o örgütte çalışmaktan mutluluk ve kıvaç duymaktadır. Toplumda saygınlığı ve güvenilirliği olan bir kurum yaratılmasında; üst yönetimin kararlı ve tutarlı bir yönetim sergilemesi, deneyime dayalı karar verme süreçleri yerine verilere dayalı karar verme süreçlerini uygulaması, duygularla çalışmaktan hedefe dayalı çalışmaya ve sorgusuz kabulden sürekli sorgulamaya doğru bir yönetim yaklaşımı benimsemesi önemli katkıları olan uygulamalardır. Üst yönetimin inanması, istemesi ve olanak sağlaması halinde kurumsallaşmanın başarı şansı vardır. Aksi halde; üst yönetimin inanmadığı örgütlerde kurumsallaşma ve toplumda saygınlığı yüksek olan bir organizasyon yaratmanın başarı şansı yoktur. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecinde, yani çalışan personelin üyesi olmaktan gurur duyduğu bir örgüt yaratılmasında; en tepedekilerin bilgilenmesi, ilgilenmesi, istemesi, desteklemesi, ortam yaratması ve sıkı bir şekilde takipçi olarak yılmadan projelerin arkasında durması ve her şeyden önce insan odaklı bir yönetim anlayışını benimsemesi ve uygulaması gerekir.

Her ülkede olduğu gibi, Türkiye için de hayati öneme sahip olan ülkede güvenlik ve istikrar, devletin süreklilik ve emniyetinin sağlanması, anayasal sistemin korunması ve ülkenin geleceğinin garanti altına alınması gibi temel fonksiyonları olan bir örgütte halihazırda eğitici olarak görev yapan, daha sonra verilebilecek farklı görevler için de kendini hazırlamak durumunda bulunan yönetici personelin halen üyesi bulunduğu örgütte görev yapmasının ve bu kurumun bir üyesi olmasının; bahse konu personelin moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Araştırma yapılan örgütte değişik kademelerde yöneticilik yapan ve ankete iştirak eden 750 yönetici personelden anketi değerlendirmeye alınan 730 personelin ankete verdiği cevapların değerlendirilmesi sonucu; motivasyon araçları arasında en önemli ve öncelikli olandan itibaren yapılan sıralamada ilk

iki sırayı; "Ücret ve Sosyal Haklar" ile "Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme" seçeneğinin aldığı görülmektedir. Aynı anket sorusuna verilen cevaplar arasında üçüncü sırayı "Aile ilişkileri ve kişisel sorunlar" faktörü almaktadır. Bu sonuçlar; personelin moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörlerin başında, görev yapılan örgütte personele sağlanan imkanlar ve iş yaşam koşullarının geldiği görülmektedir. Bu kapsamda; "Yöneticilerle İlişkiler, İletişim ve Haberleşme, Yetki ve Sorumluluk ile Kendini Geliştirme İmkani" gibi örgütsel yönetim ve liderlik süreçleri diğer önemli faktörler olarak dikkati çekmektedir.

Aynı araştırmada; "Motivasyon araçlarını sıralayınız" şeklindeki soruya verilen cevapların değerlendirilmesi sonucu; motivasyon araçlarının en önemli ve öncelikli olanları hakkında yapılan sıralamada ilk iki sırayı; "Ücret, Sosyal Haklar, Ödül ve Prim Sistemi ile Eğitim ve Terfi İmkani"nin aldığı görülmektedir. Dolayısıyla; araştırma yapılan kamu kurumundaki yönetici personelin bu örgütte görev yapmaları; onların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Anket uygulamasında personele sorulan "Şimdiki işiniz nedeniyle toplumda duyduğunuz saygınlık hakkındaki memnuniyet oranı"nın; % 76 oranı ile ankette memnuniyet oranı en yüksek olan sorulardan biri olması dikkat çekicidir. Bu sonuçlar; araştırma yapılan kamu kurumundaki yönetici personelin toplumda saygın bir yeri olan bir örgütte görev yapmalarının; onların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediğini doğrulamaktadır.

5.2.3. Hipotez- 3

Hipotez-3: Örgüt yöneticilerinin, özellikle insan kaynakları yönetiminde çağdaş yönetim esas ve tekniklerini kullanması; personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin geliştirmesi için uygun bir ortam sağlar.

Yönetim biliminde ortaya çıkan yeni ve çağdaş yaklaşımlar, örgüt yapısının ve insan psikolojisinin içerdiği maddi ve manevi değerlerin analizi sonucu elde edilen bilgiler, yönetimde süreklilik ve sistem yaklaşımı, insan odaklı yönetim anlayışı, gelişen ve değişen müşteri anlayışı, toplumsal

sorumluluklar gibi örgüt yönetiminde her geçen gün önem ve öncelik kazanan değerlerin örgütlerin yönetiminde etkin kılınması giderek bir zorunluluk halini almaktadır. Aksi halde bu çağdaş yönetim anlayışını uygulayan örgütler, iç ve dış çevre faktörlerini örgüt yönetiminde temel birer girdi olarak değerlendiren kurumlar; başarılarını, etkinlik ve verimliliklerini, rekabet güçlerini arttırırken, bu gelişime ve değişime ayak uyduramayan örgütler yok olmakla karşı karşıya kalmaktadır. Bu konuda örgütleri başarıya götürecekt temel unsur insan faktörü ve doğal olarak insanları yöneten insan kaynakları yöneticileridir.

Örgütlerde yönetim fonksiyonlarını etkileyen dış çevre faktörleri; müşteriler, ekonomik göstergeler, teknolojik gelişmeler, işgücü piyasası, örgütün hissedarları veya sermaye sahipleri, toplum, sendikalar, yasal kurallar, rakip firmalar ve uluslar arası piyasalardaki ekonomik gelişmelerdir. Aynı kapsamda yönetimde etkin olan iç faktörler ise; çalışma hayatının kalitesi, örgüt kültürü, yönetim anlayışı, vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlar ile örgütsel politikalarıdır. Genel olarak ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve idari çevre koşulları ile örgütün yapı ve işleyişi yoğun bir etkileşim içindedir. Dolayısıyla işletmeler içinde faaliyette bulunduğu çevre koşullarını bilmeli ve bu koşullarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri yönetmelidir. Örgütler hayatını sürdürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık onun ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışır. (Özgen, 2002, 21)

Çağdaş yönetim esas ve tekniklerinin başında; örgütlesel hedeflere ulaşılması için ilk adım olarak yöneticiler tarafından örgütsel vizyon, misyon ve temel değerlerin tam ve doğru olarak tespit edilmesi gerekir. Vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, örgütü bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bir bakış, yani örgütün potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraftır. Misyon ise; firmanın var olma nedeni ve hayattaki rolüdür. Vizyon peşine düşülen bir hayal, misyon ise bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması arzu edilen bir amaçtır. Organizasyonlarda; gerek iç ve gerekse dış çevre faktörlerinin, örgütsel vizyon, misyon ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik bir araç olarak kullanılması ancak ve ancak; toplam kalite yönetimi ve etkin takım geliştirme süreçleri gibi

çağdaş ve bilimsel yönetim tekniklerinin, başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere, örgüt yönetiminde etkin kılınması ile gerçekleşir.

Bir toplumda veya bir örgütte yöneticilerin personel ile ulaşabilecekleri en değerli durum güven ve açık iletişimidir. Eğer personel; yöneticinin dürüst olduğunu ve onlarla ilgilendiğini bilirlerse harika sonuçlar elde edilir. Bunun örnekleri çoktur. Ailede, örgütte veya bürokraside; güven, açıklık ve şeffaflık, ilke olarak kabul edilirse, birçok formaliteler ortadan kalkar ve bu durum, zaman, emek ve diğer harcamalarda büyük tasarruf sağlar. Bunun tersi olarak, örgüt içindeki insan ilişkilerinde güven yerine güvensizlik ve şüphecilik hakim olursa maliyetler yükselir, verimlilik ve kalite düşer. Bu negatif sonucun en önemli olumsuz yan etkisi ise moralin bozulmasına bağlı olarak personelin motivasyon seviyesinin düşmesidir. İletişim ve güven aynı zamanda fertlerde özgüvenin tesisi için zemin hazırlar. Başarı özgüvenle gelir ve ancak özgüvene sahip olan elemanlarla gerçekleşir. İnsan kaynakları yönetiminde; moral ve motivasyonun desteklenmesi, kaliteli mal ve hizmet üretimi ve etkili bir takım geliştirme süreci için personele gereken yer ve zamanda, hem kişisel olarak ve hem de örgüt için “**Önemlisin**” demenin gücü, organizasyona büyük maliyetler getiren maddi motivasyon ve teşvik tedbirlerinden daha etkindir. Çağdaş yönetim anlayışının temelleri olan güvenin sağlanması ve açık iletişimin gerçekleşmesi, esas itibarıyla çok da zor değildir. Sadece bu iki kavramın önemini kavramak ve bunu bütün yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde kullanmak yeterlidir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi araştırma yapılan kamu kurumunda da çağdaş yönetim anlayışı ve tekniklerinin yönetimde etkin ve hakim kılınması; bir taraftan örgütte çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için, diğer taraftan örgütte etkinlik ve verimliliğin artırılması bakımından temel bir girdidir. Araştırma yapılan kurumda görev yapan yöneticilerin yönetim anlayışında çağdaş yönetim felsefesine uygun bir değişim yaratmak maksadıyla başlatılan yönetim ve liderlik eğitimleri örgütteki sorunların çözümünde sistem yaklaşımı, ekip çalışması, karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı insan odaklı bir yönetim anlayışının örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi, personel arasındaki iletişim ve etkileşim kanallarının açık tutulması bakımından gerekli ve faydalı adımlardır.

Tez çalışması kapsamında araştırma yapılan kamu kuruluşunda görev yapan yöneticilerle yapılan ankette personele “Yöneticide olmasını düşündüğünüz nitelikleri sıralayınız.” şeklindeki soruda tercih sırası; “Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri; eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem; özgüven ve inisiyatif kullanma; planlama yeteneği ve kendini ispatlama” gibi, çağdaş ve bilimsel niteliklerin öncelikli olarak tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar da göstermektedir ki; ankete iştirak eden personel; yöneticilerin, özellikle insan kaynakları yöneticilerinin; liderlik, insan ilişkileri, eğitim, bilgi, tecrübe, özgüven, inisiyatif kullanma, planlama yeteneği ve kendini ispatlama gibi çağdaş yönetim esas ve tekniklerini kullanabilecek niteliklere sahip olmasını tercih etmektedir. Böylece; örgütte görev yapan personelin motivasyon seviyesi ve iş yaşam kalitesi ile çağdaş yönetim süreçleri arasındaki etkileşimin ve ilişkilerin doğru orantılı bir yönetim gerçeği olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2.4. Hipotez- 4

Hipotez-5: Araştırma yapılan örgütün klasik hiyerarşik yapısı içinde, farklı seviyelerde yöneticilik yapan personelin özellikle eğitim görevlerinde etkin ve verimli sonuçlara ulaşmak maksadıyla yapılan çalışmalarda “Ekip çalışması ve takım oluşturma” önemli ve öncelikli bir yönetim sürecidir.

Araştırma yapılan eğitim kurumları, askerlik hizmetini yapmak maksadıyla silah altın alınan Türk gençlerine temel askerlik ve ihtisas eğitimi veren bir kamu kuruluşudur. Bu kuruluşlar; genel oganizasyon yapısına uygun olarak ortalama on personelin eğitimini sağlayan manga ve tim komutanlığı seviyesinden binlerce deniz erinin eğitimini sevk ve idare eden alay komutanı seviyesine kadar klasik bir hiyerarşi ile çoğu yazılı ve iyi tanımlanmış, görev analizleri yapılmış görev organizasyonu içinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla aynı örgüt içinde, manga ve tim komutanı, takım komutanı, bölük komutanı ile tabur komutanı ve karargah unsurları, komuta zinciri içinde yönetilmektedir. Dolayısıyla değişik seviyelerde çok sayıda yönetici ve lider personelin görev yaptığı organizasyonda tim ve ekip çalışması planlanan hedeflere ulaşmak için en uygun yönetim sürecidir.

Etkin bir takım oluşturmanın ve takım geliştirme sũrecinin amacı; takım ũyelerinin gayretlerinin birbiri ile uyumlu olmasına katkıda bulunarak, sonuçta takımın performansını geliştirmektir. Esas olarak takım oluşturmanın en önemli sonucu; grup ũyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek, karşılıklı gũven ve aēıklık saēlamak, takım iēindeki iletişim ve etkinliēi sınırlayan sorunları takım ruhu iēinde çözmek, takımda her Şeyden önce, amaēlar ve öncelikleri belirlemektir. Tim veya ekip çalışmasının temelinde dayanışma, iřbirliēi, karar sũreçlerine katılma, yönetimde sistemli ve bilimsel yaklaşımların kullanılması esasları vardır. Tim çalışmasında; dengeli bir görev daēılımı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ekip lideri veya danışmanının kontrol ve koordine etmesi gereken temel görevlerdir. Bazı görevlerde yetki ve sorumluluk çatışması yaşanması, buna karşılıklı bazı görevlere uygun takım personelinin olmaması durumunda görev analiz tekniklerine dayalı olarak en uygun görev bölümünün oluşturulmasına yönelik görüşme ve tartışmalar yapılır. Bu tür tartışmalarda en uygun görev daēılımına ulaşılabilmesi, uygun görevlerin en uygun takım personeline verilmesi, görev, yetki ve sorumluluk çatışmalarının önlenmesi, tim oluşumunda ve müteakiben yapılacak tim çalışmalarında, etkili bir takım geliştirme sũrecinde önemli uygulamalardır. (Smither, 1996, 323)

Her bir takım ũyesi; takımca belirlenen takım hedeflerinin önemine, ele geēirilmesinin gereēine ve bunun grup çıkarlarına uygun olduēuna inanmalıdır. Takım iēinde koordinasyon, ilişkilerde pozitif motivasyon, üretkenlik, verimlilik ve iřbirliēi; öncelikle takım oluşumu iēin, sonra da oluşan takımın hedeflere ulaşmak maksadıyla başarılı bir çalışma yapması iēin gereklidir. Takım bireyleri, karşılıklı fikir, duygu ve düşüncelerini birbirine aktarma, paylaşma ve tartışma iēin aēık ve pozitif bir iletişim iēinde olmalıdır. Tek yönlü veya çeşitli sınırlamaları olan bir iletişim, grup iēindeki bilgi akışını, yaratıcılık ve verimliliēi olumsuz yönde etkiler, grubun daēılması ve başarısız olması yönünde büyük bir risk yaratır. Takım bireyelerinin faaliyetlere etkin katılımı ve takımda liderliēin paylaşılması, zaman zaman bütün takım personeline liderlik imkanının tanınması, başarılı takım çalışması iēin gerekli olan diēer önemli özelliklerdir.

Takım personeli; takımın bir unsuru olmaktan ve takımın diēer bireyleri ile birlikte olmaktan, onlarla omuz omuza çalışmaktan büyük bir kıvanē ve mutluluk

duymalı, takım değerlerini paylaşmalı, ona katkıda bulunmalıdır. Takım ruhu ve dayanışması; üretimde işbirliği ve verimliliği, takım içindeki iletişimi, karar verme sürecinde etkin ve gönüllü katılım sonucu doğru karara ulaşma olasılığını arttırırken, takım içinde iç çekişme ve rekabetin yıkıcı ve negatif etkilerinin önlenmesini kolaylaştırır. Takım, zamanında problemi tanımlama, analiz etme, çözümleri ortaya koyma ve en doğru kararı verme gücüne ve yeteneğine sahip olmalıdır. Takım bireyleri birbirleriyle sürekli olarak etkin ve pozitif bir iletişim içinde olmalıdır. Grup amaçlarının gerçekleştirilmesi, grubun başarısı, takım içinde birlik ve dayanışmanın hakim kılınması, karar verme süreçlerine etkin bir katılım, takımdaki her birey için önemlidir. Takım hedefleri ile bireylerin hedeflerinin aynı paralele getirilmesi ve karşılaştırılması; takım ruhunu, takım çalışmasını, takımın doğru olarak karar verme ve alınan kararları etkin bir şekilde icra etme yeteneklerini olumlu yönde destekler.

Örgüt yönetimi ve liderlikte temel yönetim fonksiyonlarının başında insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Örgütte en önemli üretim faktörü olan insan kaynaklarının moral ve motivasyonunun sağlanması, iş doyumunu, kaliteli mal ve hizmet üretimi, planlanan örgütsel amaçlara ulaşma, örgütsel gelişim ve değişimin başarı ile gerçekleştirilmesi gibi başarıyı getiren yönetim süreçlerinin örgütte etkin kılınabilmesi maksadıyla; organizasyonlarda etkili bir takım geliştirme süreci oluşturulması ve toplam kalite yönetimi prensip ve esaslarının örgüt yönetiminde hakim kılınması öncelikli bir ihtiyaçtır. Araştırma yapılan örgütün klasik hiyerarşi içinde, manga ve tim komutanlığından tabur ve alay komutanlığına kadar uzanan farklı yönetim seviyesinde özellikle eğitim görevlerinde etkin ve verimli sonuçlara ulaşmak maksadıyla yapılan çalışmalarda "Ekip çalışması ve takım oluşturma" önemli ve öncelikli bir yönetim süreci olduğu ortaya çıkmıştır. Aksi halde binlerce gencin eğitim aldığı organizasyonda özellikle planlanan eğitimlerin hedefine ulaşması, askeri disipline yeni alışan gençlerin sağlıklı bir ortamda görev yapması zor olacaktır.

Araştırma yapılan örgütte karar verme süreçleri ile ilgili olarak sorulan anket soruları arasında; takım ve tim çalışmalarına verilen önem; toplam kalite yönetimine yönelik eğitim ve uygulamalar; toplantılara katılanlara yeterli söz hakkı verilmesi; yönetimde alınan kararlara katılma seviyesi gibi ekip çalışması

ve takım oluşturma hedeflerine yönelik sorular yer almaktadır. Yönetici personelin bu sorulara verdiği cevaplardan, bu konulardaki uygulamalara yönelik memnuniyet oranlarının % 50-60 oranlarında kaldığı tespit edilmiştir. Araştırma yapılan örgütün klasik hiyerarşik yapısı içinde, farklı seviyelerde yöneticilik yapan personelin özellikle eğitim görevlerinde etkin ve verimli sonuçlara ulaşmak maksadıyla yapılan çalışmalarda "Ekip alışması ve takım oluşturma" nemli ve öncelikli bir yönetim süreci olduğunu kabul etmesine rağmen bu konudaki uygulamalarda memnuniyet oranının yeterliseviyede olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma yapılan kurumda, ekip çalışması ve takım oluşturmaya yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik planlama ve eğitim süreçlerinin süratle aktif ve etkin hale getirilmesi öncelikli bir konudur.

5.2.5. Hipotez - 5

Hipotez-5: Örgütlerde motivasyonun ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin önemli bir yeri vardır.

Performans değerlendirme sistemi; örgütün hedeflerine ulaşması, çalışanların mkemmell davranışlara odaklanması, personelin motivasyon ve performansının geliştirilmesi maksadıyla, hem çalışan ve hem de organizasyon açısından çok değerli bir fırsat olarak algılanmalı; planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmelidir. Örgüt yapılarını daha kuruluş aşamasında insan odaklı hale getirme çabası içerisinde olan günümüz organizasyonları, başarıda en önemli faktör olarak insanı görmektedir. Yeni yönetim anlayışında, müşteri tatmini hedeflenmekte ve bu hedefin de personel vasıtasıyla gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Böylece müşteri kavramı i ve dış müşteri olarak iki kısımda değerlendirilmektedir. Dış müşteri olarak, üretilen mal ve hizmetin sunulduğu alıcılar ve hedef kitle tanımlanırken, i müşteri olarak organizasyonda çalışan personel ele alınmakta, iki unsur örgüt yapısını ve süreçlerini etkilemektedir. Personelin iş doyumunu ve motivasyon düzeyinin yüksek tutulması "Uygun işe uygun personel" alınması ve personelin uygun motivasyon araçları ile teşvik edilmesi halinde mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme sistemi; insan kaynakları yönetiminde kariyer planlama, verimli ve etkin çalışan personelin teşvik edilmesi, verimlilik ve ücretlere ilişkin problemlerin çözümü amacına dayanır. Bu amaçlar; iş sınıflandırılması, etkili bir ücret denetim aracının belirlenmesi, alışkanlıklar ve sübjektif değerlendirmelere dayanan bir ücret sistemi yerine rasyonel esaslara dayalı bir ücret sisteminin kurulması, değişen iç ve dış çevre şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan yeni iş ücretlendirme kriterlerinin oluşturulması, personel seçimi, eğitim, transfer ve terfi konularında belirli standartların oluşturulması ve personelin motive edilmesine hizmet etmektedir.

Motive edici iç faktörler olan; iş doyumunu, otonomi, denetim, rekabet ortamı gibi faktörler, performans değerlendirme sisteminde elde edilen sonuçlar dikkate alınarak insan kaynakları yöneticileri tarafından personelin yetki ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi ile örgüt içinde yaşama geçirilir. Ödüllendirme, personelin iş doyumunu ve başarısını destekleyen, ücretle birlikte işteki verimini ve etkinliğini yükselten unsurlardır. İş doyum düzeyi ve personel davranışları incelendiğinde, işte verimlilik ve etkinliğin büyük ölçüde iş doyumuna, bunun da alınan ücrete ve sağlanan kariyer imkanlarına bağlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Eğer performans değerlendirme sistemine göre kariyer planlama ve ücret sistemi ile yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi çalışanın beklentilerine cevap veriyorsa bireysel başarı artmaktadır.

Personelin organizasyonlara sunduğu girdiler olan; eğitim, tecrübe, fiziksel ve zihinsel çabalarını, organizasyondan elde ettiği çıktılar olan, ücret, terfi ve ödülleri kendi çıkarlarına eşit gördüğü zaman, yani çalışanlar; girdi ve çıktılarını kıyaslandığında eşitlik duygusuna ulaşması durumunda, ücretin tatmin edici bir unsur olduğu kabul edilmektedir. İş doyumuna bağlı olarak motivasyon, personelin işinden gerçek anlamda elde ettiği ödüllerle beklediği ödüller arasındaki uyum mevcut ise gerçekleşir. İş doyumunu, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin birlikte çalıştığı, arkadaşlarıyla bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda etkin bir performans değerlendirmeye dayalı kariyer planlama ve ücretlendirme sistemi personelin motivasyonunda ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

Araştırma yapılan örgütte iç müşteri memnuniyet oranını düşüren yönetim süreçlerinin başında teşvik ve değerlendirme sistemi gelmektedir. Genel anket soru grupları içinde en düşük memnuniyet oranlarından bir olan % 48 memnuniyet oranı, mevcut performans değerlendirme sisteminin yetersiz olduğunu göstermektedir. Teşvik ve değerlendirme sistemi; araştırma yapılan örgütün öncelikle çözmesi gereken bir yönetim sürecidir. Bu sorun personelin hem moral ve motivasyon seviyesini ve hem de iş yaşam kalitesi ile yöneticilerle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında yer almaktadır. Sonuç olarak; performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi etkin ve yeterli olmayan örgütlerde motivasyonun ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde başarı ihtimali azdır. Bu nedenle araştırma yapılan örgüt yöneticilerinin süratle mevcut teşvik ve değerlendirme sistemini, yani performans değerlendirme sistemini en kısa sürede değiştirmesi ve geliştirmesi büyük bir önem ve öncelik taşımaktadır. Örgütlerde motivasyonun ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin etkin ve güvenilir olmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bu temel sorun çözülmeden; personelin ücret sistemi, kariyer sistemi, teşvik ve ödül sistemi ile verimlilik ve etkinliğin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, dolayısıyla personelin motivasyon seviyesinin geliştirilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi zor olacaktır.

5.2.6. Hipotez - 6

Hipotez-6: Örgütlerde etkin bir iletişim ortamının kurulamaması; motivasyon ve iş yaşam kalitesini olumsuz olarak etkiler ve verimi düşürür.

İletişim, örgüt içinde haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanır. Üç tür iletişim kanalından söz edilebilir. Yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim ve yatay iletişim. Kişiler arasında bir ilişki kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerde, kişinin örgüt içi davranışı etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iletişim; kelime anlamı ile, herhangi bir bilgi veya mesajın sözlü, yazılı veya diğer usullerle göndericiden alıcıya ulaştırılmasıdır. İletişimde mesaj veya haberin iletilmesinde; yüz yüze görüşme, telefon, faks, İnternet, mektup gibi

iletişim araçları kullanılır. Gönderilen mesajın alıcı tarafından alındığını ve anlaşıldığını, geri besleme şeklinde mesajı gönderene iletirse karşılıklı etki ve tepki, yani etkileşim ve iletişim kurulmuş olur. Böylece çift yönlü bir iletişim ile insanların bilgi, düşünce ve duygularını diğer insanlara aktarması, tutum ve davranışlarda değişikliğe yol açan iletişim süreçlerinin fonksiyonlarını yerine getirmesi mümkün olacaktır. (Hodgetts, 1994, 357)

Örgüt içinde özgür haber akışının sağlanması ve çalışanların bilgilendirilmesi; moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesini etkileyen önemli yöneticilik sorumluluğudur. Belirsizlik ne kadar artarsa verimlilik o kadar düşer. Gecikmiş veya akla yatkın olmayan bilgi, söylentileri başlatır ve yönetici konunun üstünü örtmeye çalışsa bile örgüt personeli arasında yayılacak asılsız dedikodular hem çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz olarak etkiler ve hem de onların verimliliğini düşürür. İnsanların örgütte ve çevresinde olup bitenden haberdar olmasını sağlamak, güvenliği ve güveni güçlendirir ve örgütün yönetim kadrosunun saygınlığını artırır. Örgütte moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine olumlu katkı sağlayacak şekilde yapılması planlanan ve örgütteki sorunların çözümünü sağlayacak değişim ve örgüt geliştirme çalışmalarına personelin de katılımının sağlanması daha çağdaş bir yaklaşımdır. Örgütsel değişim ve örgüt geliştirme çalışmaları hakkında çalışanların yeterli seviyede ve zamanında bilgilendirilmesi, örgütte moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecek olan söylentilerin çıkmasını ve yayılmasını önleyecektir. (Ford,1988, 320)

Kişisel ilişki ve ilgi; çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışında tercih edilen, en etkin ve motivasyona en fazla katkı sağlayan iletişim şeklidir. Bir personele ne kadar çok bilgi ulaştırılırsa ulaştırılsın, bunun yeterli olmadığı yönünde yakınmalar her zaman olacaktır. Daha fazla enformasyon isteği, daha fazla ilgi, açıklık, saygınlık, güven ve hepsinden önemlisi kişisel ilişki isteğinden başka bir şey değildir. Personel iletişim derken, herhangi bir durum hakkında bilgiye duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Ama aslında bilgi talebi, aynı zamanda bir ilgi ve iletişim içinde bulunma isteği ile duygusal bir ihtiyacın karşılanmasıdır. Çalışanlara günlük mesajların en gelişmiş bilgisayar ağıyla

ulaştırılması, yönetici ile personel arasındaki doğrudan iletişimin yerine hiçbir zaman geçemez. (Cüceloğlu, 1994, 310)

Yüz yüze yapılan bir görüşme, bilgi aktarımı için en iyi iletişim yoludur. Yöneticiler ve personel kağıtlarla ve kargacık burgacık yazılarla iletişim kurmaya çalışmaktansa, her zaman birbirleriyle konuşmayı seçmelidir. Geri besleme, gelişmeler hakkında bilgi vermek, çalışanlara önem vermek ve ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına ilgi gösterirse onların gözünde kendi değerini arttırmış olur; “Bana karşı ilgisiz değil, **ben gereклиyim**”, şeklinde düşünen bir personel kendisinin örgüt için gerekli olduğuna inanır. Gereкли olma duygusu başlı başına çok etkili bir motivasyon unsurudur. Moral ve motivasyonun yükseltilmesinde, iletişim kanallarının açık tutulmasında yöneticilerin ve özellikle insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarına olumlu tepkiler vermesi çok önemlidir.

Araştırma yapılan örgütte ankete iştirak eden personele moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri sıralamaları istenmiş ve “Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme” olanağı seçeneğinin ilk sıralarda tercih edildiği tespit edilmiştir. Aynı şekilde “Size göre terfi etmede geçerli olan faktörler” nelerdir sorusuna evap olarak verilen seçeneklerin sıralamasında da “Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri” seçeneğinin öncelikle tercih edildiği görülmüştür. Yöneticide olması gereken niteliklere yönelik olarak yapılan tercih sıralamasında ise; “Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri” seçeneğinin ilk sırada tercih edildiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar; ankete iştirak eden yönetici personelin büyük oranda; “Örgüt içinde yeterli ve etkin bir iletişim ortamının kurulamamasının; motivasyon ve iş yaşam kalitesini olumsuz olarak etkilediği ve verimi düşürdüğü” konusunda aynı değerleri paylaştığını ortaya koymaktadır.

5.2.7. Hipotez- 7

Hipotez-7: Liderlik nitelikleri olan yöneticiler; örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde daha başarılıdır.

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi, her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirir. Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde; liderlik kavramı, " Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır." diye tanımlanabilir. Hiyerarşik bir doğası olan insanın liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan, her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını, benzer ihtiyaç ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır. (Erol,1996, 5)

Bu gruba yön vermek, onu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçirmek ise; lider olarak nitelendirilecek grup üyesine duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Lider, grup üyesi olmasına rağmen örgütleme, planlama, ikna etme, harekete geçirme, yani grup üyelerini motive etme yetenekleri diğer grup üyelerine göre daha fazla olan grup üyesidir. Bireyin verilen bir zaman içinde meydana gelen bütün davranışları, onun biyo-genetik yapısı ile çevresel etkileşimlerinin tamamından oluşan inançlar, düşünceler, idrakler, heyecanlar ve özellikle ihtiyaçlarla ilgilidir. Bireysel hedefler, bireysel ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bu nedenle, ikisi bir bütün olup birbirlerinden ayrılamaz. Bireysel hareket ve davranışların arkasında birer itici kuvvet olarak; alışkanlıklar, şartlanmalar, taklit, telkin, sosyal örf ve adetler gelmektedir. Bireysel davranışın kaynağı ve temeli, birinci planda ihtiyaçlardır. En bağımsız ve sosyal faaliyetler dahi birey için bir fonksiyonel fayda yaratmakta ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Liderlik ve motivasyon arasında yakın ve paralel bir ilişki vardır. Organizasyonlarda çalışan personelin moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesinin yüksek tutulması maksadıyla alınması gerekli yönetim tedbirlerini, motivasyon araçlarının etkin ve sistemli olarak kullanılmasını, çalışanların iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesini, ancak ve ancak liderlik

yetenekleri olan ve liderlik ilkelerini uygulayan yöneticiler başarılı bir şekilde icra edebilir. Liderlik ilkeleri ile liderlik nitelikleri ve liderlik prensiplerinin bilinmesi, yönetimde uygulanması, çalışanların yönetime ve sisteme olan güven ve katkılarının artırılması, organizasyonda etkin ve örgüt amaçlarına hizmet eden bir performans seviyesinin tutturulması, en başta liderlik yetenekleri ile liderlik araç ve yöntemlerini iyi kullanan insan kaynakları yöneticileri tarafından algılanabilir ve bir takım ruhu içinde uygulama alanına konabilir. Evrensel liderlik nitelik ve davranış biçimleri; insanları tanımak ve farklı değer ölçülerini anlayabilmek, kolay iletişim kurabilmek, güven vermek, dürüst ve tutarlı olmak, kararlı olmak, tarafsız ve adil olmak, fedakar olmak, gerektirdiğinde görüş değiştirebilmek ve değişime ayak uydurabilmek, katılımcı ve sabırlı olmak, iradeli ve cesur olmak, kendini yenilemek, misyon sahibi ve proaktif olmaktır.

Warren Bennis'e göre; yönetici idare eder, lider yenilik yapar, yönetici kopyadır, lider orijinaldir, yönetici muhafaza eder, lider geliştirir, yönetici sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır, lider insanlar üzerinde yoğunlaşır, yönetici kontrole güvenir, lider güven ilham eder, yönetici kısa görüşlüdür, liderin uzun bir perspektifi vardır, yöneticinin gözü sürekli olarak kar ve zarar tablosu üzerindedir, liderin gözü ufukları tarar, yönetici ne zaman ve nasıl diye sorar, lider ise ne ve niçin diye sorar, yönetici taklit eder, lider meydana getirir, yönetici statükoyu kabullenir, lider ona meydan okur, yönetici klasik anlamda iyi askerdir, lider başına buyruk komutandır, yönetici işi doğru yapar, **lider doğru işi yapar**. Hızla değişen ve gelişen günümüzde, lider yönetici olmak için sistemli ve bilinçli bir çalışma içinde olan her seviyedeki yöneticiler ile özellikle insan kaynakları yöneticileri ve stratejik seviyedeki yöneticilerin eğitim ve tecrübelerine yardımcı olacak şekilde hazırlanan, liderlik ve motivasyon arasındaki yakın ilişkiyi ortaya koyan çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Bir liderde bulunması gerekli olan nitelikleri; gerçek bir milli ve kişisel ahlaka sahip olmak, cesur, açık, dürüst, samimi, yetenekli ve kendini adama hislerine sahip olmak, karakter sahibi olmak, geliştirici ve güçlendirici olmak, öğretmen ve rehber olmak, bütünleştirici olmak, birlik ve beraberliği sağlamak, birlik ve beraberliği sağlayan faaliyetleri uygulamak, birlik ve beraberliği bozan, zedeleyen faaliyetleri tespit etmek ve ortadan kaldırmak, önemli problem

bölgelerini hissetmek ve problemin çözümü için kişisel liderlik esaslarını uygulamak ve gerekirse fiilen problem bölgesinde veya kritik bölgede bulunmak, geleceği kestirmek, gerekli öncelikleri tespit etmek, uygun hedef ve amaçları tespit etmek, hareketlerin imkanlarını, sınırlarını ve önceliklerini mutlaka hesaba katmak, şeklinde sıralamak mümkündür. Günümüzdeki çetin rekabet şartları nedeniyle, yönetici ve liderlerin süratle durumu değerlendirmesini, zamanında ve doğru kararlar almasını ve en kısa sürede harekete geçmesini gerektirir. Başarı, kolayca adapte olabilen, karşı gücün reaksiyonlarını sezip, çabuk ve doğru kararlar alan, yaratıcı ve esnek liderlerle sağlanabilir.

Liderler, çalışanları motive edebilmek ve etkileyebilmek için onları tanımaya çalışırlar. Çalışanlara bilgi vermek, korkuyu ve söylentileri azaltır, onların moralini düzeltir ve başarılarını artırır. Çalışanları bilgilendirmek, inisiyatif vermek, takım çalışmalarında etkinlik ve verimliliği, bütünleşmeyi, moral ve motivasyonu yükseltir. Görevlerin uygun yetkilerle koordineli olarak devredilmesi, personelde sorumluluk duygusunun geliştirilmesini ve ileride liderlik görevini üstlenecek ast birim liderlerinin yetişmesini sağlar. Başarı için birlik ve beraberlik şarttır. Personel iyi eğitim gördüğünde, liderlerine ve arkadaşlarına saygı ve güven duyduklarında ve kendilerinin iyi bir timin parçası olduklarını hissettiklerinde kararlılıkla mücadele edecektir. Takım ruhu oluşturmadaki başarısızlık etkisiz bir organizasyona sebep olur. Örgütte görev alan personel ve birimlere yetenek ve kapasitesine uygun olarak görev verilmelidir.

Liderliğin insan performansı ile çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesi üzerinde oldukça önemli etkileri olduğu bilinmektedir. Liderlik fonksiyonlarının yerine getirilmesi, doğrudan liderlik becerilerine bağlıdır. Bu beceriler, genellikle teknik, kişisel ve uzmanlık becerileri adları altında gruplandırılmakta, bunların yanı sıra liderin ufku, vizyonu, değerleri, bilgisi gibi kavramlar altında farklı becerilere de yer verilmektedir. "Lider olunmaz. Doğulur" görüşü yıllardır tartışılır. Günümüzün vazgeçilmez bir yönetim şekli olan ve gerek kalitenin, gerek verimliliğin gelişerek devamını temin eden, çok doğru bir yöntem olarak çalışanın yönetime katılmasını sağlamak için her yöneticinin liderliği öğrenmesi ve geliştirmesi gereklidir. Katılımcı yönetim

için gerekli olan altyapının, yani takım bilincinin yerleşmesi için liderlik vazgeçilmez bir ön şarttır. Eğer bir örgütte yöneticiler liderlik konusundaki bilgi ve becerilerini geliştiremezlerse, o örgütte takım olmak, iletişimi artırmak, daha iyi projeler geliştirmek, yeni ve farklı yöntemlerle işi büyütmek mümkün olmayacaktır. Bu durumun sonucuysa, sert rekabet koşulları altında ezilmek, küçülmek ve hatta bazen yok olmaktır.

Liderler astlarını teşvik etmeli, bunu yaparken teşvik prensiplerini uygulamalı, gerçek eğitim usulleri ile astların zihni ve fikri becerilerini geliştirmeli, onları bilgili kılmalı ve astlarına olumlu tutum ve davranışlar kazandırmalıdır. Liderlerin en büyük cesareti, sorumluluktan korkmamalarıdır. Moral ve motivasyon gücü; organizasyonun yönetimini üzerine almış lider ve yöneticilerin yarattığı bir güçtür. Liderler; amaçların belirlenmesi, yönlendirme, teşvik ve motivasyon fonksiyonlarını tam olarak yapmak durumundadır. Yönetim ve liderlikte güç kaynağı şüphesiz yetkidir. Yetki, bir üyenin diğer üyenin davranışları üzerindeki etki etme hakkıdır. Bilgi, çağımızdaki en önemli güç kaynaklarından biri, belki de birincisidir. Ödüllendirme gücü, cezalandırma ve zorlama gücü, hukuksal ve yasal güç, uzmanlık gücü ve önderlik gücü sayesinde liderlik gücünü kullanan yönetici, zamanla kendini diğer üyelere o derece kabul ettirmiş olabilir ki, bu üyeler güç sahibinin direktiflerini her defasında yeniden incelemek yerine, onun izinden gitmeyi tercih edebilir ve başka üyelerin vereceği daha iyi ödülleri bile kabul etmez duruma gelebilir.

Lider örgütün beyni ve itici gücüdür. Profesyonel liderlik yetenekleri; karar verme, geleceği tahmin etme, yaratıcılık ve sağduyudan oluşan kavramsal yetenekler ile, bakış açısı, dayanıklılık, risk yüklenme, koordinasyon ve ikna etme yeteneklerini içeren yeterlilik ve kişiler arası ilişki kurma, lisan ve öğretme yeteneklerinden oluşan iletişim yetenekleri olmak üzere üç ana grupta incelenebilir. Hedefe ulaşmak için üst seviyedeki liderler, sistemi oluşturan bireylerin, takımların, birimlerin ve grupların çabalarını birleştirir. Bu gelişmiş kavramlar, yeteneklere ilişkin nitelikler, kararlılık, sağduyuya sahip olma, görüş kabiliyeti, değerlendirme ve hayal gücüdür. Bu nitelikler karar verme, tahmin etme, yaratıcılık ve sağduyu yeteneklerini geliştirir.

Yapılan araştırmada; örgütlerde moral ve motivasyonu etkileyen faktörler ile yöneticilerde bulunması gereken nitelikler hakkındaki anket sorularına verilen cevaplarda; yöneticilerin personeli yönlendirme, iletişim ve insan ilişkileri süreçlerindeki niteliklerinin önemli olduğunu ifade eden personel bir anlamda yöneticinin liderlik niteliklerinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu araştırma sonuçları; liderlik nitelikleri olan yöneticilerin örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde daha başarılı olacağını göstermektedir. Anket uygulanan örgütte; personelin yönetici, yani lider personel ile ilişkilerinde ve örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişkilerde memnuniyet oranının % 73, bağlı olduğunuz amir ile ilişkilerde memnuniyet oranının % 78 gibi diğer yönetim süreçlerine göre oldukça yüksek bir memnuniyet oranına sahip olması, bu bakımdan organizasyonda uygulanan liderlik süreçlerinin uygun olduğunu göstermektedir. Ancak bahse konu alandaki memnuniyet oranının daha da geliştirilmesi maksadıyla; memnuniyet oranı diğer süreçlere göre nisbeten düşük olan, “Personelin şikayet ve önerilerine zamanında işlem yapılması ile mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin daha fazla destek vermesi” konularında süreç geliştirme çalışmaları yapılmalı ve bu konularda memnuniyet oranlarını yükseltecek uygulamalara süratle başlanmalıdır.

5.2.8. Hipotez- 8

Hipotez-8: İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanan lider yöneticiler; motivasyonun yükseltilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için uygun bir çalışma ortamı yaratabilir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu büyük Önder M. Kemal Atatürk'ün; “Benim emirlerim mutlaka yapılır, çünkü ben yapılmayacak emir vermem.” şeklinde açıklandığı gibi, lider yöneticiler personelinden bir şeyler yapmalarını isterken, onların yetenek ve kapasitelerini çok iyi bilmek durumundadır. Etkili liderlerin, sonuç almaya yönelik en önemli liderlik süreci, önemli bir yönetim fonksiyonu olan motivasyondur. Bugün iş yaşamını, dolayısıyla çalışanları ve insan kaynakları yönetimini etkileyeceği değerlendirilen temel faktörleri; personelin moral ve motivasyonu, değişen teknoloji, artan küreselleşme, maliyet kontrol yönetiminin sürekliliği, pazardaki değişimlerin artan hızı, bilgi

sermayesinin artan önemi ve değişimin yükselen artış hızı ve büyüklüğü, olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörleri etkili bir şekilde kullanabilecek yöneticiler liderlik niteliklerine sahip olmalı, yani çalışanların moral ve motivasyon seviyesini olumlu yönde etkileyebilmelidir. (Bovee , 1993, 468)

Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde temel unsurların başında insan kaynakları yönetim anlayışı ve modeli gelmektedir. Bugün örgüt modelleme ve yönetimine dair geliştirilen sistemler ve uygulama önerileri ABD ve Batı Avrupa kaynaklıdır. Bunu en çarpıcı bir şekilde sergileyen gösterge; bugün dünyada sayıları yüz bini aşan yönetim danışmanlarının % 50'sinin ABD, % 25'inin ise Avrupa ülkelerinde istihdam edildiği gerçeğidir. Takım çalışmasını değil, bireyselliği ön plana çıkaran bu kültürün öncülüğünde geliştirilen insan kaynakları yönetim modellerinin, küresel mutabakat içerdiğini söylemek ve bire bir uygulama şansı taşıdığına inanmak çok gerçekçi değildir. Türk kültürünün baskın unsurlarından biri olan ataerkil liderlik anlayışı, doğrudan mesaj vermeme, eğitim ve bununla ilgili hazırlıklar yapılmadan performans yönetimi sistemine geçilmesi yönetimde çeşitli sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, Türk kültüründe yöneticilerde çalışanlara iyi davranmayı önemli bir değer olarak ortaya çıkarırken, batıda saygı duyulacak kadar bilgili, yetkin ve eğitici yönü ağır basan yöneticiler makbul olmaktadır.

Genç nüfusu, doymamış pazarı ve özel sektör dinamizmi ile potansiyel vadeden ülkemizin bu gününe baktığımızda; insan kaynakları yönetimi uygulamalarını doğrudan etkileyen çok önemli altyapı sorunları olduğunu görüyoruz. Bunların en önemlilerinden biri olan istihdama baktığımızda; 2004 yılı birinci döneminde Türkiye genelinde işsizlik oranının yaklaşık %12, eksik istihdamın ise yaklaşık % 6 olarak gerçekleştiğini görüyoruz. Resmi kayıtlara göre bugün ülkemizde dört milyonu aşkın insanın istihdam sorunu yaşadığını rahatlıkla ifade edebiliriz. Bu kitlenin % 45'inin 15-24 yaş dilimini temsil ettiğini düşünürsek ve her yıl yaklaşık 700.000 kişilik genç nüfusun iş pazarına giriş yaptığını ele alacak olursak, bu durumun insan kaynaklarını yönetenlere önemli bir iktidar gücü kazandırdığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde bilimsel, adaletli, objektif seçme ve yerleştirme süreçleri

rahatlıkla çeşitli baskılara maruz kalabilmektedir. Milli eğitim politikası gençlere düşünmeyi, araştırmayı, yaratmayı, sorgulamayı öğretmek yerine bilgi yüklemesi yapmakla yetinmektedir. Gençlerin eğilimleri, yetenekleri ve istekleriyle bağlantılı meslek seçme olanağı kısıtlı olduğundan ve kişisel gelişim boyutu genellikle göz ardı edildiğinden, gençler iş dünyasına hazırlıksız ve donanımsız olarak atılmaktadır.

Tüm sermaye kalemlerini pasif kabul edip, sadece insan kaynaklarını aktif kalem olarak düşündüğümüzde; gerçek katma değer yaratan unsurun insandan başka bir unsur olmadığını görüyoruz. Kısaca, şirketleri başarıya götüren sadece ofisler, binalar, bilgisayarlar, hatta sermaye yapıları değil, insanın ta kendisidir. Nihai hedefi finanssal başarı olmayan ancak amaçları yaşamsal değerde olan kurumlar da kendilerine biçilen vizyon ve misyonu yerine getirmek için insan unsurunu dayanak almaktadır. Bu temel felsefe ile insan kaynaklarının soyunması gereken rol; kurumun bugününü ve geleceğini teminat altına alacak insan gücünü örgüte kazandırmak, onların sistem içinde kalmalarını ve yetersiz olanların sistem dışına çıkmalarını sağlayacak yapıyı kurmak, sağlıklı ve doğru değerlendirme yapmak, doğru görevlere atamak ve bu grupların içinden doğru adayları saptayarak geleceğin yönetici ve liderlerinin yetiştirilmesine ön ayak olmaktır. Bunları üstlenirken vazgeçilmez bir diğer görev de; örgütün etik, verimli, objektif, müşteri odaklı, değişime açık ve öğrenme motivasyonu yüksek bir iklime sahip olmasına aracılık etmektir.

Verimliliği ve etkinliği artıracak bir teknolojiye dayanan insan kaynakları yönetim sistemini kurmak ve yürütmek, kurumun vizyon, hedefleri ve ihtiyaçlarıyla bağlantılı sistemleri hayata geçirmek ve bu amaç doğrultusunda tüm iş alanlarıyla stratejik bir ortak olarak hareket etmek, doğru insanın doğru ücretle, doğru yerde işe alımıyla başlayan süreci, doğru gelişim, doğru yerde ve zamanda yükselme, doğru insanları ödüllendirme ve doğru yönetici ve liderlerin geliştirilmesiyle sonuçlandırmak, insan kaynakları yöneticilerinin görevleridir. İnsan tüketilebilecek bir kaynak değil, gerçek bir ortaktır.

Dünya ekonomilerinin küreselleşmesiyle birlikte, işletmeler tek pazar haline gelen dünya pazarındaki paylarını artırmak için kıyasıya bir rekabete girmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla, sınır ötesi işbirliği ve ortaklıklara gitmek,

dünyanın pek çok noktasıyla ilişki içinde bulunmak, kısaca dışa açılma ve büyüme ile birlikte, örgütlerin sorunları da artmış bulunmaktadır. Bu sorunları en şiddetli yaşayanlar ise kuşkusuz işadamları ve özellikle de yöneticilerdir. Diğer ülkelerdeki meslektaşlar ile iletişim kurmak ve planlanan işleri gerçekleştirmek zorunda olan yöneticilerin karşısına dil, kültür ve değer farklılıkları gibi engeller çıkmaktadır. Bu bakımdan, küresel yöneticilik yapan lider personel, rakipleri karşısında mutlak bir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için; bir yandan işletmesinde çağdaş yönetim anlayışı ve örgüt yapısı çerçevesinde optimal bir yönetim süreci oluştururken, diğer yandan uluslararası deneyim ve ilişkilerini olabildiğince geliştirmek durumundadır. (Capital, 1994, 92)

Günümüzde, örgüt yönetimi anlayışında geline son nokta olarak, sıfır hiyerarşi, kendi kendini yöneten takımlar, katılımcı karar sistemi gibi modellerin, yani örgütte demokrasiyi yerleştirmenin temelinde de karşılıklı olarak oluşturulan güven yatmaktadır. Dolayısıyla, yöneticinin; örgütün bir aile, işveren ve çalışanlarının da bu ailenin birer üyeleri olduğu ve aile üyeleri arasında içten ilişkilere dayalı bir sistemi oluşturabilecek nitelikte olması gerekmektedir. Böylece, örgütte, çalışanların işbirliği ve desteği ile verimin artırılmasında başarılı bir çizgi tutturabilecektir. Evrensel özellik taşıyan nitelik ve davranış biçimleri; insanları tanımak ve farklı değer ölçülerini anlayabilmek, kolay iletişim kurabilmek, güven vermek, dürüst olmak, tutarlı olmak, kararlı olmak, tarafsız olmak, adil olmak, fedakar olmak, gerektirdiğinde görüş değiştirebilmek ve değişime ayak uydurabilmek, katılımcı olmak, sabırlı olmak, iradeli olmak, cesur olmak, kendini yenilemek, vizyon ve misyon sahibi, proaktif olmaktır. (Coleman, 1994, 17)

Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir örgüt, stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Bir hafta sonra değil, beş yıl, on yıl sonra ne olacağı tanımlanmalı; amaçlar ve stratejiler net bir şekilde ortaya konmalı ve onun için çaba sarf edilmelidir. Eğer bir kurum, kendisini geleceğe yönlendirmiyor, vizyonunu ve misyonunu netleştirmiyorsa, faaliyetlerin her biri, birbirinden bağımsızlaşır. Diğer yandan, tanımlanmış bir vizyon ve misyona sahip olan örgütte çalışanlar; ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayabilir. Bu bakımdan, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve başarısının

sağlanmasında örgütsel **vizyon** ve **misyon** önemli bir yer tutar. Kelime anlamı olarak misyon; bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. Örgüt yönetimi açısından misyon ise; örgüt üyelerine istikamet verilmesi ve anlam kazandırılması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır. Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş nedeni olup, onun stratejik amaçlarının, nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur.(Dinçer, 1991, 55)

Örgütlerde, özellikle insan kaynakları yönetiminde motivasyonun yüksetilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için; yöneticilerin öncelikle neler yapması gerektiği konusunda ankete katılan personele çeşitli sorular sorulmuştur. İş doyumunu sağlayan faktörlerin başında çalışan personelin moral ve motivasyonu ile mesleki prestiji ilk sıralarda tercih eden personel; lider yani yöneticinin nitelikleri hakkındaki sıralamada yöneticilerin çalışan personeli yönlendirmesi ve insan ilişkileri niteliğini, yani yöneticilerin motivasyon araçlarını etkin kullanabilme yeteneğinin önemini altını çizmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullanan yönetici ve liderlerin; motivasyonun yüksetilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi maksadıyla uygun bir çalışma ortamı yaratabileceği gerçeği yapılan araştırmada bir kez daha ortaya çıkmıştır.

5.2.9. Hipotez- 9

Hipotez-9: Personele yeterli maddi hayat şartlarını hazırlayan bir ücret sistemi; özellikle gelişmekte olan ülkelerde çalışanların motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için gerekli olan temel motivasyon araçlarının başında gelmektedir.

Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret; birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücret; personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretlendirme bir geri bildirim

aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir. Standart refah düzeyini sağlayamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Objektif bir ücret sistemi; personelin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret; yaşam için gereken maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır.

Her hangi bir örgütte çalışan bir personelin temel amaçlarının başında; kendisine mutlu ve sağlıklı yaşama imkanı sağlayan bir ücret almak ve toplumda bu maddi gücünü de kullanmak suretiyle saygın ve mutlu bir yaşam sağlamaktır. Adil bir ücret sisteminin kurulmasına yönelik çalışmaların başında iş değerlemesi gelir. İş değerlemesi çalışmalarının maksadı; organizasyonda iyi düzenlenmiş bir ücret sistemi oluşturmaktır. İyi düzenlenmiş bir ücret sistemi “Eşit işe eşit ücret” demektir. Bu da şüphesiz personelin motivasyonunu artırıcı bir etki yapar. Konuyu motivasyon teorileri açısından değerlendirdiğimizde bu etkiyi daha açık görebiliriz. Motivasyon teorilerine göre uygun şartlar altında para; çalışanın motivasyonunu etkileyebilmektedir. İhtiyaçlar teorisi ücretlendirme açısından değerlendirildiğinde, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi ihtiyaçlara cevap verdiği görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ile kendini ispatlama ihtiyaçlarıdır.

Scientific Management okulunun kurucusu ve öncüsü olarak kabul edilen Taylor (1856-1915); insanın önemli oranda para ile teşvik edilebileceğini ileri sürmüştür. Bu duruma göre bireyin en üstün verimi sağlaması için, kendisine verilecek ücretin ürettiği miktara göre ayarlanması, diğer bir deyimle parça başına ücret sisteminin uygulanması gerektiğini savunmuştur. Personelin ücretinden memnun olması, alınan ücretin miktarıyla, alması gerektiğini düşündüğü miktarın eşitliği halinde gerçekleşir. Personelin düşük ücret aldığına

inanması onun motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Benzer görevleri olan ve aynı süre çalışan personelin ortalama olarak aynı maaşı alması gerekir. Maaş farklarından doğan düş kırıklığı, ücretler iyi olsa bile, insanların istifa etmelerine neden olabilir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde gelir ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması en önemli özendiriciler arasındadır. Bu nedenle örgütte çalışanları motive etmede en önemli motivasyon araçları ekonomik yönü olan ücret, güvenlik ve ödüllerdir.

Ücretin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödeme şekilleriyle ilgilidir. Motivasyonda belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda, terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfiye bağlı olarak ücretin artırılması 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 kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve ikazlara rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Böyle bir durum örgüt çalışanlarının güven ve moral durumlarının bozulmasına neden olmaktadır. Kişi nerede ve ne kadar çalışacağına karar verirken gelir en önemli değişken olmaktadır. Çünkü ücret; ihtiyaçların çoğunun giderilmesine yardım eder. Para; beslenme, barınma ve giyinme gibi zorunlu ihtiyaçları karşılamakla birlikte, çalışanların günlük yaşantısını da kolaylaştırır.

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici personelin kurumdaki ücret sistemi hakkındaki soruya "Memnunum ve Çok Memnunum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 35 gibi çok düşük bir orana sahip olması, yönetici personelin kurumdaki ücret sistemini olumsuz ve yetersiz bulduğunun ve bu konunun örgütün en önemli sorunlarının başında geldiğinin göstergesidir. Aynı şekilde örgütün ücret sisteminden memnun olmayanların oranının ise % 65 gibi yüksek bir orana sahip olması; araştırma yapılan kurumda ankete iştirak eden üç personelden ikisinin aldığı ücretten ve uygulanan ücret sisteminden memnun olmadığını göstermektedir. Ancak ücret sistemi ile ilgili sorulardan biri olan "Alınan ücretin ülke şartlarına uygunluğu" hakkındaki soruya ankete iştirak eden yönetici personelin verdiği cevaplar dikkate alındığında memnuniyet oranı % 66

gibi nisbeten olumlu sayılacak bir orana yükselmektedir. Ücret sistemine göre memnuniyet oranının bu soruda oldukça yüksek olması ankete katılan personelin ülke şartlarını dikkate alarak anket sorularına ne kadar duyarlı ve bilinçli cevaplar verdiğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde devlet birimlerinde görev yapan personel ücretlerinin düşük olması, ülke genelinde insan kaynaklarına tahsis edilen maddi imkanların yetersizliği burada bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak; çalıştığı örgütten aldığı ücret ile maddi ihtiyaçlarını karşılayan personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi, o örgütte uygulanan ücret sistemi ile verilen ücretlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Araştırma yapılan kurumda, uygulanan ücret sistemi ile verilen ücret seviyesinin yetersizliği konusunda genel bir görüş birliği bulunmaktadır. Bu nedenle bahse konu sorunun çözümü maksadıyla; örgüt yöneticilerinin bir çalışma yapması, örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini, dolayısıyla de işteki etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bu temel sorunu çözmesi önemli ve öncelikli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Anket uygulamasında, moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörlerinden “Ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı” seçeneğini ilk tercih olarak ifade eden yönetici personel motivasyon araçlarından biri olan ücretin önemini ortaya koymaktadır. Motivasyon araçları sıralamasında da “Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi” seçeneğini ilk sırada tercih eden personel; yeterli maddi imkanlar hazırlayan adil bir ücret sisteminin; çalışanların motivasyonu ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi için temel girdilerden ve motivasyon araçlarından biri olduğunu göstermektedir.

5.2.10. Hipotez- 10

Hipotez-10: Araştırma yapılan örgütteki ; terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının sistemli, düzenli ve şeffaf olması personelin organizasyona ve yöneticilerine olan güveni ile motivasyon ve iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Çağımız teknoloji ve bilgi çağıdır. Bu nedenle günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadır. Örgütte çalışanlar şayet kendini geliştirme imkanına sahip değilse, bu yüksek teknolojinin gerisinde kalabilmekte ve bir süre sonra örgütte niteliksiz bir personel durumuna düşebilmektedir. Bu da organizasyon açısından hem maddi hem de manevi kayıplara neden olabilmektedir. Örgüt çalışanları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programları ile yeni bilgilere sahip olabilecek ve yeni teknolojilere uyum sağlayacaktır. Örgütlerin uygulayacakları bu tür hizmet içi ve dışı eğitim programları, çalışanlar için önemli birer psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Örgütlerin yeni bilgi ve ilkelere ihtiyaç duyması, örgütte verimliliği artırma amacından kaynaklanmaktadır. Temelde örgütsel başarı ve kazanç, örgüt üyelerinin başarı ve kazançlarına özdeş olduğunda, üyelerin yeterince bilinçlendirilmesi ve yeniliklere direniş davranışının eğitim sürecinde kırılıp zararsız hale getirilmesi durumunda, yeni bilgi ve ilkeler çalışanlar tarafından kolayca benimsenecektir. Kendilerine yeni bilgiler sunulan, tutum ve davranışları gelişen personelin ait olma ve sevgi görme gibi sosyal içerikli ihtiyaçları da büyük ölçüde tatmin edilmiş olacaktır. Örgütün personele sağladığı eğitim imkanları, yöneticinin kullanabileceği etkin bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Eğitim; yeni bilgilerin öğrenilmesi, tutum ve davranışların değiştirilmesi, personelde iş doyumunun sağlanması, üretimin ve verimin artırılmasını amaçlar.

Terfi; yani bir üst rütbe, görev ve makam sahibi olma, çok etkin olarak uygulanan bir psiko-sosyal motivasyon aracıdır. Bu kavram gerçekten gösterilen bir başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesinin işletmelere birçok yararlı sonuçlar getireceği kesindir. Örneğin, bu uygulama personele yüksek bir çalışma şevki sağlamak, iş gücü değişimini düşürmek, kilit noktalar için personel ihtiyacını en uygun personeli istihdam ederek gidermek gibi avantajlar etkin ve uygun bir kariyer planlama sisteminin pozitif sonuçları arasındadır. Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Kişilere yükselme

olanaklarının tanınması; hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta, hem de moral ve motivasyonu arttırarak yüksek performans için bir psiko-sosyal teşvik aracı olmaktadır.

Yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinde iyileştirme için kullandıkları en önemli araçardan biri olan ilerleme veya yükselme olanağı, bazı değişkenlerle ilişkilidir. Yükselme ve ilerleme olanağının derecesi, sıklığı, adil olması ile personelin yükselme isteğine sahip olması, bu değişkenlerin etkinliğini artıran faktörlerdir. Her çalışanın ilerleme arzusu farklılık göstermektedir. Yükselme bir personel için psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkalarına eşitliğin yerine gelmesi, daha çok para kazanma, daha yüksek mevki elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Bu çerçevede her çalışanın yükselme veya ilerlemeye bakış açısı değişik olduğu için ilerlemenin bunlarda yaratacağı motivasyon derecesi de farklı olmaktadır. Bunun yanında yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her çalışanın özlemidir. Yükselme fırsatını yakalayan personel kendisine daha çok güven duyar; kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselmesi nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir çalışan üzerinde çok olumlu etki yaratır (Özgen, 2001, 335)

Mevki ve statü; toplumda başkalarının bir kişiye attettikleri değeri ifade eden bir kavramdır. Yükselme ile kişiye daha fazla yetki ve sorumluluk yüklenmekte, daha fazla çalışmaya sevk edilmektedir. Kişinin terfi etmesi, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşmanın göstergesidir. Statü ve mevki sahibi olan bir kişinin iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunan diğer kişilerden saygı görmesi söz konusudur. Kişi böyle bir statüye sahip olabilmek için her türlü çabayı gösterme eğilimindedir. Bazı durumlarda kişiler, iyi tanınan bir örgütte çalışmak ya da önemli görünen bir unvana sahip olmak isterler. Tanınmış bir örgüt ve önemli unvan, kişiye toplumda statü sağlamaktadır. Dolayısıyla bu manevi tatmin unsurları bazı kişilerin daha az ücretle iş yapmalarına neden olmaktadır. Devlet kadrolarındaki memuriyet görevlerinin bir çoğu buna örnek olarak gösterilebilir.

Yapılan araştırmalar, örneğin Hawthorne çalışmaları; yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Çoğu insan kendini

geliştirmek ve elinden gelenin en iyisini yapmak ister ve böylece başarı, statü ve onaylanma ihtiyaçlarını tatmin eder. Bir çok alanda deneyimli ama henüz terfi etmemiş olanların psikolojik durumu; hoşnutsuzluk, işe karşı duyulan isteksizlik, başkalarıyla çok az ilişki, yalnızlık, gerginlik, stres, endişe, huzursuzluk ve depresyon gibi ruh hallerini içerir. Yükselme, terfi etme, yetki ve sorumlulukların artırılması, etkin ve yoğun olarak kullanılan bir psiko-sosyal motivasyon aracı olarak nitelenebilir. İşletmeler günümüzde yeni teknolojileri kullanmakta ve uygulamaktadır. Eğer personel çalıştığı ortamda kendini geliştirme imkanına sahip değilse teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmaktadır. Bu durumda personel örgütte niteliksiz bir eleman durumuna düşebilmekte, böylece personel için maddi ve manevi kayıplar söz konusu olmaktadır. İşletmeler uygulamış oldukları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla çalışanlarına yeni bilgi ve beceriler kazandırmanın yanında, onların yeni teknolojilere de yabancı kalmamalarını sağlar. İlave olarak örgütlerin uygulamış oldukları eğitim faaliyetleri çalışanlar için motive edici bir unsur olmaktadır.

Tez çalışması kapsamında yapılan anket uygulamasında motivasyon araçlarının önceliklerine göre sıralanmasında; ücretlerden sonra ikinci sırada “Eğitim ve terfi imkanlarını” tercih eden yönetici personel bu konuya ne kadar önem ve öncelik verdiğini göstermektedir. Aynı kapsamda başarı karşılığı alınmak istenen ödüllerin başına “Eğitim ve terfi imkanı” seçeneğini tercih eden yönetici personel bu konudaki hassasiyetini ifade etmektedir. Mesleki gelişim açısından örgütten beklentilerinin başında “Terfi ve takdir edilme” sürecini tercih eden yönetici personelin bu konuya verdiği öneme paralel olarak araştırma yapılan örgütteki; terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanaklarının sistemli, düzenli ve şeffaf olmasının personelin organizasyona ve yöneticilerine olan güveni ile motivasyon ve iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediği gerçeği araştırmaya iştirak eden personel tarafından doğrulanmış bulunmaktadır. Fakat aynı kapsamda yönetici personele sorulan; örgütteki terfi imkanlarından memnuniyet oranının; % 46, iş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından memnuniyet oranının % 62 gibi yeteriz bir memnuniyet oranında kalması, bu yönetim süreçlerinin geliştirilmesinin öncelikli bir sorun olduğunu ifade etmektedir.

BÖLÜM 6

BİR KAMU KURULUŞUNDA YAPILAN ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikle araştırma yapılan kamu kuruluşu hakkında bazı bilgiler verilmektedir. Aynı bölümde daha sonra; yapılan araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları açıklanmaktadır.

6.1. Araştırma Yapılan Örgüt Hakkında Genel Bilgi

Araştırma yapılan kamu kurumunun **vizyonu**; vatan ve millet sevgisi ile dolu, Atatürkçü düşünce sistemini yaşamına yansıtan, verilecek her türlü görevi başaracak deniz erlerini yetiştiren en çağdaş eğitim merkezi olmaktır. Aynı örgütün **misyonu** ise; organizasyonun eğitilmiş er ihtiyacını karşılamak maksadıyla; daima göreve hazır ve seçkin kadro personeli ile deniz erlerini sevgiyle karşılamak, çağdaş şartlarda yaşa ve ibate etmek, eğitilmiş, disiplinli, özgüvenli, bireysel ve toplumsal sorumluluk duyguları gelişmiş personel yetiştirmektir.

Deniz er eğitim birimlerinin **görevi**; lider, pekiştirme ve oryantasyon eğitimleriyle eğitici personeli göreve hazırlamak, kutsal vatan borcunu ödemek için birliğe katılan Türk gençlerini sıcak aile ortamında karşılamak, yaşa ve ibate etmek, erlerin en kısa sürede birliğe ve askerlik sistemine uyum sağlamasını desteklemek, temel askerlik ve ihtisas eğitimleri ile erleri göreve hazırlamak, kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak eğitimler için en uygun ortamı yaratmak, karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı, insan odaklı bir emir komuta sistemi kurmak, işbirliği, birlik ruhu, eğitim ve başarıda yarışma ortamı tesis etmek, deniz erlerinin sağlık hizmetlerini yeteli seviyede karşılamak, melbusat ve özlük haklarını karşılamak, dosya ve kayıt işlemlerini tamamlamak, milli birlik ve beraberlik duygusu ve disiplin bilinci güçlü, görev yaptığı kurumu ve askerliği çok iyi tanıyan ve seven, verilecek her türlü görevi başaracak bilgi,

eğitim ve fiziki yeteneklere sahip, deniz erleri yetiştirmek ve yemin ederek birliklerine gönderilmesini sağlamaktır.

Deniz er eğitim birimlerinde acemi erlere verilen eğitimin maksadı, onların kısa sürede askerliğe intibak etmelerini sağlamak, alacağı görevlere uygun fiziki yetenek, temel askeri bilgi ve beceriler kazandırmak, i hizmet kanun ve yönetmeliğini, askeri ceza kanunu ve diğer kuralları öğretmek, Atatürkçülük, askerlik ruhu, disiplin şuuru, vatan ve millet sevgisinin verilmesini sağlamaktır. Bu hedeflere ulaşmak maksadıyla; araştırma yapılan kurumda karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı, insan odaklı ağdaş bir sevk ve idare anlayışının kurulmasına, toplam kalite yönetimi ve takım çalışmalarına önem ve öncelik verilmiş; eğitim, celp ve konak işlemleri, iaşe ve ibate, emniyet ve kaza nleme, tasarruf gibi temel faaliyet alanlarında sistemli ve düzenli olarak görev yapan kalite çemberleri oluşturulmuştur. Yönetimde merkezi planlama ve ademi merkezi idare esaslarına uygun olarak personelin yönetime katılımı, yasal sınırlar dahilinde yetki ve sorumluluk devri, tim çalışması ve her türlü motivasyon araçlarının yönetimde uygulanması teşvik edilmiştir.

Eğitim birlikleri kuruluşunda bulunan deniz er eğitim birimlerinde manga, takım, bölük, tabur ve alay komutanlığı gibi değişik idare kademelerinde komutan ve yönetici personel olarak görev yapan lider personelin moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesi, onların icra ettiği her türlü görevde, dolayısıyla eğitim görevlerindeki başarı ve verimliliklerini etkileyen temel girdiler arasında yer almaktadır. Eğitici personel aldığı eğitimler, disiplin anlayışı, onlara sağlanan imkanlar, yetki ve sorumluluklar, ailesinden ve çevresinden daha önce aldığı tutum ve davranışlar, sosyal, fiziki ve psikolojik yapısı gibi çok farklı faktörlerin etkisinde öncelikle yeni bir hayat tarzı olan askerlik günlerine başlayan gençleri eğitmektedir. Bir arkadaş yaklaşımı içinde deniz erlerini karşılamaya, onları içinde bulunduğu psikolojik çatışmalardan, askerlikle ilgili olarak daha önce dinledikleri doğru veya yanlış öykülerin etkisinden çıkarmaya, belli bir günlük çalışma programına uygun olarak birlikte hareket eden, yeni bir takım değerleri ve yaklaşımları paylaşan kişiler olarak, birlik ruhunu yaratmaya, vatan, millet, Atatürk ve askerlik sevgisini geliştirmeye çalışan lider personelin

görevdeki başarı durumu yapılan denetleme ve kontroller ile değerlendirilmektedir.

Her eğitim döneminde binlerce Mehmetçiğe temel askerlik ve ihtisas eğitimi veren eğitim birliklerine gelen gençler; sivil aile ortamından, anne ve babalarının genellikle bir dediğini iki etmedikleri, her istedikleri büyük ölçüde karşılanan bir aile ortamından gelmektedir. Eğitim birliğinde bütün ihtiyaçlarının karşılanması için büyük çaba sarf edilen gençler; bir anda kendilerini binlerce gencin içinde, onlarla bütün günlerini paylaştıkları, her şeyin eşit şartlarda karşılandığı ve paylaşıldığı bir ortamda bulmaktadır. Askeri şekil ve görev disiplini anlayışı içinde günlük faaliyetlerini düzenleme, tutum ve davranışlarını değiştirme ve geliştirme çabası içinde olan leventler; bu değişimi bir ay gibi kısa bir zaman içinde yapmak durumundadır. Temel askerlik eğitimleri sonunda; aileleri ve komutanlarının önünde ellerini Türk Bayrağı ve silahları üzerine koyarak ve birbirlerine sımsıkı sarılarak askerlik yemini eden Mehmetçikler, bir taraftan asker ve silah arkadaşı olurken diğer taraftan askerlik hayatı süresince verilecek görevleri canı ve kanı pahasına yapacağına dair arkadaşlarına, ailesine ve komutanlarına söz vermektedir.

Temel askerlik eğitimindeki erlerin, celp işlemleri, iaşe ve ibate şartları, eğitim imkanları, sevk ve idare sistemi, fiziki ve psikolojik yaşam koşulları hakkındaki düşüncelerinin tespit etmek maksadıyla; her celp döneminde erlerin tamamına ve eğitim döneminin son haftasında ise her bölükten rasgele seçilen 400 ere "Moral ve Motivasyon Seviyesi ve İş Yaşam Kalitesi Değerlendirme Anketi" uygulanmakta, elde edilen sonuçlara göre sistemin geri beslemesi ve geliştirilmesi sağlanmaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu doktora tez çalışmasının amacı; örgütlerde gerek çalışan personel olarak, gerek tüketici ve müşteri olarak ve gerekse örgütlerin yönetimi, değişim ve gelişiminde temel unsur olan insan kaynaklarının bütün gücü ile örgütsel amaçlara yönelik olarak faaliyet göstermesi için alınması gereken moral ve motivasyon tedbirleri ile iş yaşam koşullarının geliştirilmesine gayret gösteren

her seviyedeki yöneticilere bilgi ve uygulama yönünden yeterli bir doküman ve belirlenen sorunların çözümüne yönelik öneriler sunmaktır.

İnsan; örgütlerde verimliliğin, etkinliğin ve rasyonelliğin en önemli ve ümit verici unsuru olan sosyal bir varlıktır. Dünyadaki bütün gelişmeler, teknoloji ve araçlar insan akıl ve yaratıcılığının ürünüdür. Çeşitli maliyetler karşılığında üretilen bütün mal ve hizmetler ancak ve ancak, oldukça değişken fiziki ve moral değerlere sahip insanlar tarafından satın alınabilir, onlar tarafından verimli olarak kullanılabilir ve sadece onlara ekonomik bir fayda sağlayabilir. O halde eğitilmiş, kaliteli ve yetenekli personele sahip olmak, çalışanların iş yaşam kalitesini, moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmek bütün örgütlerin en önemli amacıdır. Çünkü bütün örgütleri yöneten, onları başarıya veya başarısızlığa taşıyan en etkin üretim faktörü, insan kaynaklarıdır.

Küreselleşmenin ulusal ve uluslar arası rekabet şartlarını günden güne geliştirdiği ekonomik ortamda, iletişim, etkileşim ve serbest ticaretin önündeki engellerin ve koruma duvarlarının birer birer yıkıldığı günümüzde; çalışanlarını ve hedef tüketici kitlesini teşkil eden insanları etkileyebilen ve onları motive edebilen yöneticiler başarılı olacaktır. İnsanı harekete geçiren, onların hareketinin yönünü ve şiddetini belirleyen yönetim süreci; çalışanların düşüncelerine, umutlarına, inançlarına, arzu ve ihtiyaçlarına seslenebildiği, korkularını giderebildiği, onlara cevap verebildiği ölçüde insanların örgüt hedeflerine en ekonomik ve etkin bir şekilde ulaşması yönünde, onların moral ve motivasyonunu yüksek seviyede tutabilecektir. Personelin motivasyonunun; insanların yapılan işi ve örgütü severek, onların kişiliğine saygı duyarak, maddi ve manevi motivasyon araçlarının bir kısmını veya tamamını uygun bir şekilde kullanarak sağlanması halinde, örgütte ahenkli, özverili ve yaratıcı bir çalışma ortamının oluşması kolaylaşacaktır.

Her türlü örgütlerde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise, çalışanların üretkenliği, verimliliği, teknoloji seviyesinin yeterliliği, çalışma ortamının huzurlu olması ve iş yaşam kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarısı ise, onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine ve uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Yöneticiler çalışanları motive etmek için bu kişilere tam tatmin sağlayan

davranışlar ile birlikte iş yaşam kalitesini geliştirmek zorundadır. Ancak insan davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılmasının güç olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması motivasyon ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi konusunda genel ilkelerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda motivasyon yaklaşımlarının uygulanması ya da yaşama geçirilmesi ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olabilecek yöntem ve araçların bilinmesi özel önem taşımaktadır.

Organizasyonları yöneten, onlara hayat ve canlılık veren, sahip oldukları maddi ve manevi değerleri ile birbirine göre önemli farklılıklar gösteren insanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır. Sosyal bir yaratık olan insanları mutlu etme, onların kullanması için en kaliteli mal ve hizmeti üretme, en kaliteli mal ve hizmeti tüketicilere, yani insanlara en uygun yer ve zamanda ve en uygun maliyetle ulaştırma gayreti içinde olan bütün örgütler temelde, öncelikle çalışanları yani iç müşterileri, daha sonra dış müşterileri olan diğer insanları memnun edecek, onların moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam koşullarını yükseltecek yönetim süreçlerini bulmak, kullanmak, gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartlarına göre geliştirmek durumundadır. Aksi halde dünyadaki çetin rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalması, ekonomik olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi zor olacaktır.

Motivasyon konusunda; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu durumlara ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan imkanlara ve iş yaşam kalitesine önem ve öncelik vermiştir. Motivasyon çalışanların duygularına, düşüncelerine, tecrübelerine, ihtiyaçlarına ve içinde buldukları çevre şartlarına ve ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya çıkan karmaşık bir kavramdır. Dolayısıyla her organizasyonda başarılı olabilecek tek bir motivasyon yaklaşımından bahsetmek gerçekçi olmaz. Şayet çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve psikolojik unsurlar sistemli bir şekilde analiz edilerek onlar iyi motive edilirse aynı zamanda örgüt hedeflerinin elde edilmesi maksadıyla etkin çalışmaları ve personelin ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmış olacaktır

Tez konusu incelenirken, öncelikle moral ve motivasyonun tanımı, önemi ve motivasyon teorileri ile konunun teorik altyapısı oluşturulmuş, motivasyon araçları değerlendirilmiş, liderlik ve motivasyon arasındaki yakın ilişki ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Maddi ve temel ihtiyaçları yeterince karşılanan personelin iş yerindeki ücret ve fiziki şartlardan çok, özellikle yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkilere ve iletişime daha fazla önem verdiği bu araştırmada yapılan anket ve görüşmelerde bir kez daha ortaya çıkmıştır. Konu hakkında araştırma ve uygulamadan elde edilen sonuç ve değerlendirmeler; kendisini geliştirme, çağdaş ve başarılı birer yönetici olarak değişim süreçlerini yönetme gayreti içinde olan her seviyedeki yöneticilerin hizmetine sunulması hedeflenmiştir.

6.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Yapılan araştırma; deniz erlerine yönelik temel askerlik ve ihtisas eğitimleri veren eğitim birimlerinde görev yapan manga komutanından alay komutanına kadar her seviyedeki lider ve yönetici personeli kapsamaktadır. Bahse konu birimlerde manga, takım, bölük, tabur ve alay komutanlığı ile aynı birliklerde karargah ve idari görevlerde bulunan yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan bu araştırmada, ilgili her seviyede personel ile görüşme yapılması, personele moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini değerlendirme anketi uygulanması ile, personelin liderlik, yöneticilik, kişilik, sosyal ve psikolojik yapısına bağlı olarak ortaya çıkan tutum ve davranışlarının belirlenmesi hedeflenmiştir.

Özellikle anket uygulamalarında ankete iştirak eden personelin sorulara gerçekçi bir şekilde cevaplar verebilmesi amacıyla onlara yeterli zaman ve imkan tanınmış, anketlerde kimliklerini belirtmemeleri için gerekli bilgilendirme yapılmış, anket sonucu elde edilen bilgilerin doğru ve tarafsız olması için gerekli hassasiyet gösterilmiştir. Askerlik meslek olarak; gerek görev ve disiplin anlayışı ve gerekse bireyin içinde bulunduğu durum, personelin beynindeki karar süreçleri üzerine etki ederek davranışını yönlendirmektedir. Bireyin içinde bulunduğu duruma tesir eden unsurlar; bireyin içinde yaşadığı dış fiziksel durum, iç fizyolojik durum ile geçmiş yıllardaki hayat tecrübelerinin sinir sistemi üzerindeki etkileridir. Gerginlik, yani stres; bireyin içinde bulunduğu duruma

ilişkin davranışsal ve psikolojik alanda meydana gelen istikrarsızlık, belirsizlik, ahenksizlik ve dengesizliklerden ortaya çıkan olumsuz duygu ve düşünceler olarak tanımlanır. Gerginlikler, bireyin içinde bulunduğu durumdan kaynaklanmakta, bireye rahatsızlık, endişe ve korku vermekte, onu harekete geçiren bir unsur olmaktadır. Gerginliği giderme, bireyin arzu ve isteklerine uygun olan gidişi sağlama gayretleri ile ilgilidir. İnsanın içinde bulunduğu durum sürekli değişen ve yeni yapılar arz eden dinamik bir özelliğe sahiptir. Stres; bireyin gizli ve nedenini kendisinin bilmediği birtakım huzursuzluk, tatminsizlik, rahatsızlık, sıkıntı ve endişe duygularından doğabilir. Bunlar; dış etkenlere ve ortama kolayca bağlanmayan sıkıntılardır. Bu hallerde gerginlik arttıkça, bireyin gizli duyguları, özel ihtiyaç ve istekler halinde organize edilmiş ve harekete geçmiş olur. Bu amaçla birey bulunduğu ortamı değiştirebilir ve yeni ortam ve arkadaşlar arayabilir.

Gerginlikler bireyin bilincinde ihtiyaç ve heyecan duyguları olarak ortaya çıkar. Örneğin; bir birey açlık duyar, yemek yer, yalnızlık hisseder arkadaş arar, korku hisseder ve güvenceli bir yer arar. Şu halde tüm hareket ve araştırmalar sığınılacak birer hedefle ilgilidir. Stres kişinin dış çevresinden gelen isteklerle ilgilidir. Bu istekler şahıslardan, grup veya kurumlardan gelir. Anne ve babası veya amirinin emri ile çalıştığı yerde bireyden beklenen görevler, bu nitelikteki gerginliklerin kaynağını oluşturur. Stres, bireyin bedensel rahatsızlık ve sıkıntılarında doğabilmektedir. Baş ağrısının aspirin alması, acıkan bireyin yemek yemesi ve susayan insanın su içmesi gibi bu ihtiyaçlar bireyi bir davranışa zorlamaktadır. Gerginlikler, çocuğunun rahatsızlanması, annesinin kaza geçirmesi gibi bazen bireyin yakın çevresinin, aile, akraba ve arkadaşlarının istek, sorun ve sıkıntılarında kaynaklanmaktadır. Bireysel davranışlarda ortaya çıkan gerginlikler, bireyin hedeflerine ulaşmasında güçlüklerle karşılaşmasına neden olabilir. Birey stresle mücadele ederken ve onu ortadan kaldırmaya çalışırken, başarılı olma veya olmama olasılıkları daima mevcuttur. Bazen; birey, başarılı olmama durumunda kendisi gibi benzer gerginliklerin baskısı altında bulunan kimselerle grup oluşturma yoluna gidebilir.

Kendi kendini telkin ve teselli ile suçu başkalarına yükleme durumu; bireyin karşısına çıkan engel ve başarısızlıkların suçunu başka kişilere veya

eşyalara yüklemesidir. Örneğin kişi, terfi edememesinin nedenini amirine yükler, yarışı kazanamamasının suçunu bisikletinin eskiliğine atfeder. İçeride kapanma durumunda ise; kişinin dünya gerçeklerinden ve hoş gitmeyen olaylardan kaçınması söz konusudur. Böylece; birey, gerçek dışı planda ve tamamen heyecanlarının etkisi altındadır. Başka şahıs ve gruplarla ilgisini keser, sosyal bir yapıya bürünür, her insandan kötülük gelebileceğini düşünerek, diğer insanlarla ilişkilerini keser ve kendisini iç dünyasına hapseder.

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.

BÖLÜM 7

ARAŞTIRMA METODU VE ANALİZ

Yapılan tez çalışmasında yeterli seviyede derlenen ve değerlendirilen konu hakkındaki kavramsal bilgilerden sonra, bu bilgiler ve araştırma yapılan kamu kuruluşunun özellikleri ile insan kaynaklarına yönelik ihtiyaçları dikkate alınarak yapılan araştırmanın metodu ve analizi hakkındaki bilgilere bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma modeli, araştırmada bilgi kaynağı olarak kendilerine baş vurulan yönetici personelin, yani örneklerin seçimi, verilerin toplanması, toplanan verilerin analiz yöntemlerine ilişkin bilgiler özet olarak bu bölümde ifade edilmektedir.

7.1. Araştırma Modeli

Araştırmaya başlanmadan önce değişik kaynaklarda yer alan ve farklı maksatlarla hazırlanan, moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini tespit etmek için uygulanan çeşitli anketler ve araştırma modelleri incelenmiştir. Aynı kapsamda, gerekli düzeltme, geliştirme ve uyarlama süreçlerinden sonra kendi bünyesindeki personele uygulanmak amacıyla ABD. Deniz Kuvvetleri kaynaklarından temin edilerek geliştirilen ve 2000-2003 yılları arasında bazı birlik ve kurumlarda uygulanan anket, araştırma için geliştirilen anketin önemli girdilerinden birini teşkil etmiştir. Avustralya Sidney Üniversitesi tarafından yapılan ve sonuçları Eylül 2003 ayı içinde "www.acirrt. com" Web sitesinde yayınlanan iş yaşam kalitesi anket uygulamasından ve sonuçlarından bir örnek uygulama olarak faydalanılmıştır. Bahse konu uygulama; 1.032 Avusturyalı uzman ve satış elemanına anket yapılarak gerçekleştirilmiş, uzmanlar ile satış elemanları arasındaki düşünce ve değerlendirme farklılıklarının belirlenmesi hedeflenmiştir. Aynı kapsamda Richard E. Watson tarafından 2000 yılında aynı ülkede yapılan "Quality of Work Life Measurement" konulu anket hakkında <http://www.syn-dyn.com/QLW.htm> adlı İnternet sitesinde yayımlanan araştırmadan ve bu araştırmanın sonuçlarından faydalanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak bilgileri elde etmek maksadıyla, temel bilgi toplama yöntemi olarak tezin ekler bölümünde yer alan anket ile araştırma yapılan kurumda yapılan incelemeler, personel ile yapılan yüz yüze görüşme ve mülakatlar, bu örgütün yönetim süreci içinde elde edilen bilgiler, yönetim sistemi ve süreçleri ile birlikte görev yapan ve çeşitli kademelerde yöneticilik yapan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki görüş, düşünce ve beklentileri değerlendirmeye esas bilgi ve bulgular olarak işleme dahil edilmiştir. Başta anket uygulaması olmak üzere bilgi toplama safhasında; ankete ilave olarak birlik hakkındaki raporlar, yönetimde karşılaşılan sorunlar, örgütsel değişim ve geliştirme süreçleri, personel ile yapılan görüşme ve birlikte yapılan denetlemelerde elde edilen bilgiler de araştırmada değerlendirilmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket; birbirini takip eden ve toplam iki sayfadan oluşan üç ayrı temel bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; ankete alınan personelin, örgütteki statüsü, medeni durumu, yaş grubu, eğitim durumu ile gelir durumu hakkındaki kişisel bilgilerin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır. Personelin motivasyon ve iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerinin yer aldığı anketin ikinci bölümündeki sorulara vereceği cevaplar ile yine aynı anketin üçüncü bölümünde yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ve iş yaşam kalitesini tespit etmek maksadıyla hazırlanan sorulara alınan cevapların karşılıklı ilişkilerinin ve etkilerinin değerlendirilmesinin yapılması hedeflenmiştir.

Anketin her bölümündeki sorularla elde edilen bilgiler ayrı ayrı değerlendirilmiş ve yorumlanmış, her bölümde elde edilen girdiler karşılıklı olarak mukayese edilmiş ve değişkenlerin birbiri ile ilişkileri, anlamlı hale getirilerek analiz edilmiştir. Analiz sonucu belirlenen yönetim ve çalışma şartları hakkındaki sorunların çözüm yolları hakkında bazı modeller geliştirilmiştir. Her örgütte olduğu gibi, araştırma yapılan örgütte çalışan personelin verimliliğini yükseltmek için gereken yönetsel düzenlemelerin yapılması ve motivasyon tedbirlerinin alınması yöneticiler tarafından mutlaka yapılması gereken temel insan kaynakları yönetim fonksiyonlarıdır. İnsanların nelerden hoşlandığı, hangi faktörlerin insanların çalışmasına etki ettiği, örgüt yöneticisi tarafından

bilinmelidir. Yönetici, çalışanları motive edebilmek için onları tanımak zorundadır. Bundan dolayı motivasyon testleri geliştirilmiş, bu testlerle personelin tutum ve davranışlarını ölçmeye yarayan motivasyon testleri uygulanmaya başlanmıştır. Bireyin tipik davranış veya tutumlarını ölçmeye yarayan motivasyon testleri; ilgi testleri, kişilik testleri ve tercih testleri olmak üzere üç grupta toplanabilir.

İlgi testleri; bireylerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduğunu tespit etmek amacıyla yapılır. Bireyin seçtiği işte ne kadar başarılı olacağından çok, ne kadar tatmin olacağını kestirmeye yarayan testlerdir. Kişilik testleri; özellikle yönetim görevine seçilecekler için tercih edilmektedir. Bu testler yapılarak yöneticilerin sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme, liderlik gibi görev için gerekli yeteneklerinin tespit edilmesi, uyum ve objektiflik gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanmaktadır. Yönetimsel görevin ne tür özellikler gerektirdiğini belirtmek zor olduğundan bu testlerin düzenlenmesi ve uygulanması zaman almakla beraber zor bir iştir. (Çelik, 1995, 99)

Tercih testleri; çalışanların hangi tür işleri tercih ettiklerini saptamaya yöneliktir. Diğer motivasyon testleri iş ile bireyin özellikleri arasında dolaylı bir ilişki kurabileceği varsayımından hareketle hazırlandıkları halde tercih testleri, bireyin tercihlerini doğrudan belirleyen testlerdir. Testlerin değerlendirilmesi; testlerin gerçekten istenileni ölçüp ölçmediklerinin incelenmesi, diğer bir ifadeyle test sonuçları hakkında gerekli değerlendirmenin yapılmasıdır. Moral ve motivasyonu ölçmek için hazırlanmış çeşitli testler mevcuttur. Bu testler her örgüt için uygun olan ve her seviyedeki personele uygulandığında objektif sonuçlar veren standart testler değildir. Her örgütte personelin moral ve motivasyonunu ölçmek maksadıyla bu tür testler geliştirilebilir. Örgüt personelinin moral ve motivasyonunu ölçmek maksadıyla yapılan testlerin personele uygulanmasından ziyade test sonucu elde edilen test sonuçlarının analiz edilmesi ve geri besleme şeklinde örgüt içi iletişim kanallarının açık tutularak çalışanlara aktarılması en az testlerin uygulanması kadar ve hatta ondan da önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur.

Çalışanların mesai sürelerinde, içinde buldukları çevre, yaptıkları iş, iş düzeni, çevredeki araç, gereç ve makineler, iş ve işlemlerin hızı, çalışma

saatleri gibi etkileşim odakları incelendiği takdirde; personelin çeşitli organik reaksiyonları ile psikolojik sorunlarına neden olan tüm etkenleri belirlemek mümkündür. İş yaşam kalitesi, iş düzeni ve işlemler yanında çok çeşitli zararlı maddeler, örgüt yöneticilerinin idari hataları, iş yaşamına uyum güçlükleri gibi çok değişik etmenler çalışanların performansını etkilemektedir. Bu tür stres altında personel; beceriksiz, isyankar, uyumsuz, bezgin, bunalımlı ve iş hevesini tamamen yitirmiş bir varlık haline gelebilir. Personel stresin etkisiyle organik ve psikolojik dengesini ve organik sağlığını yitirebilir. Dolayısıyla çalışanların sakatlanması, kısmen ve tümü ile iş göremez hale gelmesi söz konusudur.

Örgütte çalışanlar ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, temiz ve tertipli soyunma yerleri olan iş yerlerinde çalıştıkları süre zarfında tedirginlik duymayacak ve korku içinde olmayacaktır. Böylece iyi durumdaki çalışma koşulları, yani iş yaşam kalitesi, personelin moralini olumlu yönde etkilemiş olacaktır. Çalışanların iş yeri dışındaki yaşamı da onun işine karşı takınacağı tutum üzerinde etkili olmaktadır. Personelin çalışma hırısı üzerine etkide bulunan en önemli faktör aile yaşamıdır. Dolayısıyla aile yaşantılarında mutlu olmayan kişiler, genellikle, işlerine karşı isteksiz ve kayıtsız kalmaktadır. Bazı durumlarda aile yaşantılarındaki doyumsuzlukları gidermek için kişilerin işlerine önem verdiğine rastlanabilir. Böyle kişiler eve gitmektense çalışmayı tercih eder. İş; bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanabilir. İş analizi, insan kaynakları yönetimi işlevinin oluşturulmasında uygulanan temel tekniklerden biridir. İş analizi bir veri toplama tekniği olup, sadece işin incelenmesi değil, aynı zamanda bu işin yapılacağı çevre koşullarının da incelenmesini içermektedir. Dolayısıyla iş analizleriyle işin, hangi çevre içinde ve hangi şartlar altında yapıldığı ortaya çıkarılmaktadır. Bütün bunların dikkate alınması sonucunda çalışanların işteki moral ve motivasyonunu; işin görev ve yükümlülükleri ya da sorunları, işin yerine getirilmesinde personelde aranan kişisel nitelikler, işin yapıldığı çevre ve çalışma koşulları gibi temel öğelerin belirlediğini ifade etmek mümkündür.

Çalışanların işteki moral ve motivasyonu ile görevdeki başarısını; bu görevleri yerine getirmede personelin yetki ve sorumlulukları, iş ilişkisi içinde olduğu yakın çalışma arkadaşları, işinde kullanmış olduğu araç ve gereçler, işin

niteliği, fiziksel koşulları ve riskleri belirlemektedir. İşin yapıldığı çevrenin sağlık ve iklim koşulları, çalışılan yerdeki gürültü, çalışmadaki tehlikeler, toz, aydınlatma, tek başına veya başkalarıyla çalışma, pahalı ve hassas araçlar kullanma gibi hususlar çalışanların işteki moral ve motivasyonunu yoğun bir Şekilde etkilemektedir. Ayrıca sağlık koşullarının çeşitli meslek hastalıklarını oluşturma durumu söz konusu ise, böyle bir hastalığa yakalanma olasılığı personelin moralinin devamlı düşük düzeyde kalmasına neden olacaktır.

Personelin örgütsel moral ve motivasyonunu; personelin çalıştığı örgütün amaçları, yönetim politikaları, ast ve üst ilişkileri, personelin çalıştığı bölümün örgütteki yeri ve işlevleri, örgütte haberleşme ve iletişim araçları ile kanalları, örgütün personel politikaları ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile örgütün finanssal durumu gibi hususlar belirlemektedir. Yapılan araştırmalarda, personelin moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesini ölçmeye yarayan bir takım soruları içeren anketler hazırlanmakta ve kişilere uygulanmaktadır. Moral ve motivasyon seviyelerini gösteren bir takım sorular belirlenmekte ve cevapları olumsuzdan olumluya doğru sıralanarak puan sistemi oluşturmaktadır. Bu yöntemde oluşturulan soruların içeriğini, maddi çıkarlar, grup düzeni ve bağlılığı, bazen de amirlerle geçinme ve örgütün geleceği hakkında kişilerin düşüncelerine ilişkin konular oluşturmaktadır. Yöntemin değerlendirilmesinde; personel tarafından her soruya verilen puanlar toplanmakta, moral ve motivasyon seviyesi yüksek olan personelin yüksek puan düzeyini tutturdıkları, düşük moral ve motivasyon düzeyine sahip olanların ise, düşük puan düzeyinde kaldıkları kabul edilmektedir. Bu yöntemin çok sayıda kişiye uygulanması, sonucun bilgisayarda değerlendirilmesi ile sağlanmakta ve kişilerin hepsi ile ilgili ortalama moral ve motivasyon düzeyi bulunmaktadır.

Moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini ölçmek amacıyla gözetleme, personel envanteri, moral ve motivasyon tecrübeleri, moral ve motivasyon incelemeleri, grup konferansları ve kişisel görüşme olarak isimlendirilen araçlardan yararlanılmaktadır. Gözetleme ile çalışanların talimatlara, iş geliştirme ve değeriklikler ile çevreye karşı göstermiş oldukları tepkiler incelenir. Bu kapsamda yapılan çalışmada kullanılan anket ve personelle yüz yüze görüşme yöntemleri etkin olarak kullanılmıştır. Araştırma

yapılırken; anketlerden elde edilen bulgular, personelden alınan bilgiler ve araştırma yapılan kurumun yönetim süreçlerinde mevcut olan bilgi ve dokümanlar değerlendirilmiştir.

7.2. Örneklerin Seçimi

Bir kamu kuruluşunda yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine bir araştırma yapılırken, askerlik sistemine yeni katılan Mehmetcikleri; sivil hayattaki yaşantılarına göre daha disiplinli, daha paylaşımcı, silah ve asker arkadaşlığı, birlik ve tim ruhu güçlü, Atatürkçü, çağdaş ve bilimsel değerleri yaşamına yansıtabilecek şekilde eğitim veren deniz er eğitim birimleri araştırma kurumu olarak seçilmiştir.

Deniz erlerini askerlik görevlerine hazırlayan bu eğitim birliklerinde görev yapan değişik seviyelerde birlik komutanı, yani yönetici konumundaki lider personel arasından tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 750 kişilik bir anket grubu üzerinde araştırma yapılmış, anketlerle birlikte görüşme, inceleme ve mevcut raporların analiz edilmesi ile ulaşılan sonuçlar birlikte değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucu; birliklerin özellikle insan kaynakları yönetim anlayışının geliştirilmesi, personelin moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik sorunların belirlenmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerinin ifade edilmesi hedeflenmiştir.

7.3. Verilerin Toplanması

Yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesinin ölçülmesine yönelik anketlerin çalışanlara uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra insan kaynakları yöneticilerine düşen en önemli görev; çalışanların moral ve motivasyonuna olumsuz etkileri olan yönetimsel ve fiziksel faktörlerin tespit ve analiz edilmesi, sorunların ve nedenlerinin ortadan kaldırılarak yönetim süreçlerinin iyileştirilmesidir. Personelin moral ve motivasyonunu olumsuz olarak etkileyen yönetim fonksiyonlarının yeniden değerlendirilmesi, aynı kapsamda örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin örgüt personelinin moral ve motivasyonuna olan negatif tesirlerinin ortadan kaldırılması maksadıyla gerekli

tedbirlerin alınması, araştırmanın diğer hedeflerinden biridir. Yönetim sorunlarını proaktif bir yaklaşımla tespit etmek ve sorunların çözümüne yönelik tedbirleri uygulama alanına koyarak örgütte etkinlik ve verimliliği sağlamak, personelin iş doyumunu ile moral ve motivasyon seviyesini yeterli düzeye çıkarmak, iş yaşam kalitesini iyileştirmek incelemenin en önemli amaçları arasındadır.

Motivasyon, etkili yönetimin anahtarıdır. Bu sebeple yöneticiler mesleklerinde iyi bir uzman olmanın yanı sıra, insan davranışlarının nasıl oluştuğunu ve etkilendiğini iyi bilmek durumundadır. Örgütlerdeki birçok yönetici arasında; uzun ve zahmetli bir süreç olan, çalışanların nasıl bir ortamda, ne zaman ve hangi motivasyon araçlarıyla motive edebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticiler başarılı olacaktır. Diğer taraftan örgütteki takım ruhunun geliştirilmesi ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesinin anahtarı, örgütte çalışanların moral ve motivasyon seviyesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde çalışanların moral ve motivasyon seviyelerin yüksek olması, verimlilik ve etkinliği olumlu yönde etkilemektedir. Moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilmesi maksadıyla bir araştırma ve değerlendirme modeli uygulanan deniz er eğitim birlikleri; diğer organizasyonlarda olduğu gibi pek çok örgütsel sorunla mücadele etmek durumundadır. Bu sorunların çözümünde lider personele, yani yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu araştırmanın temel amacı; esas görevi askere alınan personele temel askerlik ve ihtisas eğitimleri vermek olan bir kamu kuruluşunda değişik seviyelerde yönetici olan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki düşüncelerini değerlendirmek, tercihlerini belirlemek, durum tespiti yaparak, yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümüne ışık tutmaktır.

Araştırma modelinin maksadına uygun olarak yapılan çalışmalarda; kurumda çalışan lider personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik öncelikleri ile aynı konularda mevcut seviyelerinin belirlenmesi, çeşitli seviyelerde yöneticilik yapan personelin moral ve motivasyon konularına bakış açılarının tespit edilmesi, ücret, yaş, statü, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumunun moral ve motivasyon seviyesi ile motivasyon araçları seçimine ve iş yaşam kalitesine etkilerinin değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

Yapılan anket uygulamasında ve araştırmada değişkenlere müdahale edilmesi söz konusu olamayacağından, deneysel yöntem değil, anket tekniği ile araştırmaya iştirak eden yönetici personelin cevapları alınmıştır. Uygulamanın araştırma yapılan kuruluşta son üç yıldır üst düzey yönetici olarak görev yapan bir lider personel tarafından yapılması nedeniyle bu çalışma aynı zamanda bir **alan çalışması** niteliğindedir. Dolayısıyla yapılan çalışmada uygulama yapan uzmanın bir gözlemci olmaktan ziyade katılımcılığı da söz konusudur. Aynı organizasyonun mevcut fiziksel ve yönetsel sorunları hakkında ayrıntılı bilgi ve tecrübeleri olan araştırmacı; inceleme, anket uygulaması, gözlem, birlik hakkındaki raporların incelenmesi ve eğitim kurumu personeli ile sürekli iletişim içinde olması nedeniyle elde ettiği bilgi ve belgeyi, yaptığı araştırmada bir girdi olarak değerlendirme imkanına sahip olmuştur.

Yapılan uygulamada, araştırma yapılan organizasyonda görev yapan ve örnekleme yöntemiyle seçilen, manga komutanlığından alay komutanlığına kadar değişik seviyelerde yönetici konumunda olan 750 personele anket uygulanmıştır. Değerlendirmeye tabi tutulan araştırma verileri; anket sorularının rasgele seçilen personele sorulması, anket süresince veya daha sonra birey ve gruplar halinde yapılan yüz yüze görüşmelerde elde edilmiştir. Böylece veri toplama tekniklerinden anket ve görüşme metodu, birlik hakkındaki raporların değerlendirilmesi, gözlem ve inceleme metodları birlikte kullanılmıştır.

Bu tez çalışmalarına, öncelikle araştırma yapılan kurumla ilgili personel durumu, insan kaynakları yönetim anlayışı, eğitim ve kariyer planlama ve geliştirme süreç ve politikaları, yönetim ve liderlik süreçlerinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm yolları, kurumdaki personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin mevcut durumu, bu olguların geliştirilmesi maksadıyla alınan ve alınması planlanan tedbirler gibi incelemede ve değerlendirmede esas olacak önemli bilgilerin toplanması için değişik bilgi toplama yöntemleri ve süreçleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak sayısal verilerin derlenmesi ve değerlendirilmesi maksadıyla, öncelikle araştırma yapılan kurumu yöneten değişik kademelerdeki yöneticilerle görüşmeler yapılmış, birlik hakkında başta tarihi süreçteki gelişme ve değişmeler olmak üzere istatistiksel bilgiler toplanmış, tasnif edilmiş, değerlendirilmiş ve analiz edilmiş, araştırmanın

maksat ve hedeflerine uygun olarak toplam 63 anket sorusunun yer aldığı bir anket formu düzenlenmiş ve araştırmaya iştirak eden personele uygulanmıştır.

Farklı bölgede konuşlu bulunan deniz er eğitim birliklerinde manga ve tim komutanlığından tabur ve alay komutanlığına kadar değişik yönetim kademelerinde görev yapan lider personele hazırlanan anket uygulanmış, bu uygulama sonucunda araştırma için ihtiyaç duyulan temel bilgilere ulaşılmıştır. Sayısal verilerin toplanması safhasında, her seviyedeki yöneticilerle yapılan görüşmelerde; bilgi toplamak maksadıyla hazırlanan anketin oluşturulması, soruların belirlenmesi, deneme anket uygulamaları sonucu alınan ilk bilgilere göre anketin geliştirilmesine yönelik bilgi ve incelemelere önem verilmiştir.

Sayısal veriler için anketlerin hazırlanması kapsamında; öncelikle değişik doküman ve araştırmalarda benzer konularda yer alan değişik anketler değerlendirilmiş ve sonuçta taslak olarak ilk anket ortaya çıkarılmıştır. Araştırma yapılan kurumlarda görev yapan farklı yönetim kademe ve süreçlerinde görev yapan toplam **150 personele** uygulanan taslak anketlerin **prova** mahiyetindeki ilk uygulamaları sonucu elde edilen bilgiler ve karşılaşılan sorunlar dikkate alınarak mevcut anket formu; gerek anket sorularının sayı ve kapsamı bakımından, gerekse uygulama ve değerlendirme süreçleri yönünden tekrar gözden geçirilmiş, geliştirilmiş, anket uygulanan personelin kişisel bilgileri ile birlikte, elde edilen bilgilere göre ankete cevap veren yöneticilerden doğru ve objektif araştırma gruplarının teşkil edilmesi sağlanmıştır.

Anket içindeki bütün sorular belirlenirken; soruların anlaşılır olmasına ve katılımcıların fazla zamanını almamasına, onların fazla sıkılmadan kolayca cevaplandıracağı şekilde düzenlenmesine özel dikkat gösterilmiştir. Dağıtılan 750 anket formunun tamamı geri dönmüştür. Anket sorularının geri dönüş oranı % 100'dür. Anketler üzerinde yapılan inceleme sonucu; gerek güvenilirlik açısından ve gerekse içerdiği bilgilerin tutarlı ve objektif olması yönüyle yeterli görülmeyen 20 adet anket değerlendirme dışı bırakılarak 730 adet anket geçerli ve değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Her biri **63 adet sorudan** oluşan **730 anket** ile ilgili bilgilerden oluşan **45.990 ayrı veri**, istatistiksel değerlendirme yapılabilmesi maksadıyla; gruplandırılmış, kayıt altına alınmış ve bilgisayar ortamında SPSS 10 programında analiz işlemine tabi tutulmuştur.

Tez içinde yapılan araştırmaya iştirak eden ve araştırma yapılan kurumda değişik kademelerde yönetici olarak görev yapan personele uygulanan “Moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi değerlendirme anketi” öncelikle; kişisel bilgilerle ilgili soruları, moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihler ile aynı konularda personelin içinde bulunduğu seviyeleri tespit etmek maksadıyla hazırlanan soruları içerecek şekilde üç ayrı alt bölüm halinde tasnif edilmiş ve değerlendirilmiştir. Araştırma anketi sonuçlarına işlem yapılırken; bahse konu üç ana alt bölümde yer alan sorulara verilen cevaplar her bölüm içinde değerlendirilmiş, aynı zamanda bu üç ana alt bölümün içinde yer alan tali alt bölümleri teşkil eden toplam 63 sorudan oluşan alt gruplar da kendi içinde ayrıca analiz ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Kişisel bilgiler ana alt grubu içinde; yönetici personelin statüsü, medeni durumu, yaş grubu, eğitim ve gelir seviyeleri ile ilgili beş ayrı soru yer alırken, anketin ikinci ana bölümünü oluşturan; yönetici personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki tercihleri belirlemeye yönelik ikinci ana alt bölümünde ise, her birinde beşer ayrı seçenek sunulan, ankete katılan personelin o konuya verdiği önem ve öncelik derecelerine göre seçenekleri birinci öncelikten beşinci öncelik derecesine doğru sıraladığı toplam 12 adet sıralama tipi soruya yer verilmiştir. Ankette bu tip bir soru grubuna yer verilmesinin maksadı; araştırma yapılan lider personelin, uygulamanın etkisinde kalmadan sorular hakkındaki duygu ve düşüncelerini belirlemek, elde edilen sonuçları bu konularda daha önce yapılmış olan bilimsel araştırma sonuçları ile mukayese etmektir.

Araştırma anketin üçüncü ve son ana bölümünde ise; anket uygulanan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyelerini belirlemeye yönelik 30 soru ve aynı personelin iş yaşam kalitesini değerlendirmeye yönelik 16 soru olmak üzere toplam 46 anket sorusu bulunmaktadır. Bu bölümde anket uygulanan personelden toplam 46 farklı soruya; “Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Kararsızım, Memnunum ve Çok memnunum” şeklindeki beş ayrı seçenektan birini tercih etmesi talep edilmiştir. Esas anket uygulaması yapılmadan önce, araştırma yapılan aynı kurumda görev yapan ve 150 personelden oluşan bir yönetici gurubu üzerinde yönetici personel pilot anket uygulamasına tabi tutulmuştur. Uygulama sonucunda elde edilen bilgiler ve anket uygulanan yönetici personel ile yapılan karşılıklı görüşmelerden elde edilen sonuçlara

göre, ankette yer alan her soru yeniden değerlendirilmiş, geliştirilmiş ve anket sorularına son şekli verilmiştir. Yapılan araştırmada kullanılan moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi değerlendirme anketinin ana ve tali alt soru grupları ile bu grupların soru sayıları **Tablo 7-1’de** yer almaktadır.

Tablo 7-1: Anket Soruları

SORU GRUPLARI	ALT SORU GRUPLARI	SORU SAYISI
A GRUBU: Kişisel Bilgilerle İlgili Sorular	A. Statü, Medeni Durum, Yaş, Eğitim ve Gelir Durumu ile ilgili Sorular	5 Soru
B GRUBU: Moral ve Motivasyon ile İş Yaşam Kalitesine Yönelik Tercihleri Tespit Soruları	B.1: Moral ve Motivasyona Yönelik Tercihler	6 Soru
	B.2: İş Yaşam Kalitesine Yönelik Tercihler	6 Soru
C GRUBU: Moral ve Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesinin Belirlenmesine Yönelik Sorular	C.1: Moral ve Motivasyon Seviyesi	30 Soru
	C.2: İş Yaşam Kalitesi	16 Soru
TOPLAM SORU ADEDİ		63 Soru

7.4. Verilerin Analiz Yöntemi

Herhangi bir araştırmada veri toplama çalışmaları; araştırma konusunda yapılacak pilot test uygulamaları ile başlar. Pilot uygulama sonucu elde edilen bilgilere paralel olarak mevcut anket geliştirilmeli, araştırmanın amaçları ve hedefleri gözden geçirilmelidir. Bilgi toplama yöntemlerinin seçimi yapılacak araştırmanın kapsamı, hedefleri ve araştırma yapılan örgütün yapısı ile ilişkilidir. Bu yöntem; mevcut raporların incelenmesinden, test ve anket uygulamalarına,

gözlem yapmadan denetlemelere kadar değişebilir. Her araştırma için en uygun yöntemin seçilmesi ve uygulanması araştırmacının yetenek ve yaratıcılığına bağlıdır. Her türlü araştırmada; araştırmanın maksat ve hedeflerinin belirlenmesi, bilgi toplama yönteminin seçilmesi, toplanan bilgilerin tasnif edilmesi ve değerlendirilmesi, analiz sonucu elde edilen bilgilere göre sonuç ve tekliflerin ifade edilmesi önemli süreçlerdir. (Cooper, 2001, 82)

Araştırma kapsamında uygulanan moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi değerlendirme anketinden elde edilen verilerin istatistiksel analizinde SPSS (Ver 10,0) Programı kullanılmıştır. Bahse konu istatistiksel karşılaştırmalarda 0,05'ten küçük p (anlamlılık) değerleri ($p < 0,05$), istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Anket sonuçlarının analizi ile elde edilen bilgiler ifade edilirken, yazılan metinlerde sayısal değişkenlerin ortalamaları ile birlikte, “±” işaretini takiben standart sapmaları da verilmiştir. Bu bilgilere yönelik tanımlayıcı istatistiksel analizlerde, anketin orijinaline sadık kalınırken istatistiksel karşılaştırmalarda, verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda gruplar birleştirilmiştir. Yapılan araştırmada yönetici personelin motivasyon seviyeleri ve iş yaşam kalitesine yönelik soruların toplam puanları ile alt grupların puanları ayrı ayrı hesaplanırken, ankette o alt gruba ait sorulara verilen cevapların ortalaması alınarak maksimum motivasyon seviyesi ve iş yaşam kalitesi puanı, her soruya en olumlu cevap veren birey puanı 100 olacak şekilde bir katsayı ile çarpılmıştır. Böylece bütün sayısal değerler 100'lük tabanda değerlendirilmiş, örneğin; 85 motivasyon seviyesi puanına sahip bir personel, % 85 motivasyon düzeyine sahip bir yönetici personel olarak değerlendirilmiştir.

Bir örgütte çalışanlara uygulanan anketlerden olumlu sonuçların alınması bu anketlerin geçerli ve güvenilir olmalarına bağlıdır. Güvenilirlik; anketlerin değişik zamanlarda ve değişik tertiplerde uygulandıklarında aynı sonuçları vermesidir. Bir çalışana uygulanan anket, belli bir zaman geçtikten sonra aynı kişiye uygulandığında yakın sonuçlar verebilmelidir. Geçerlilik ise, anket sonucu tespit edilen başarı derecesiyle personelin yaptığı işte gösterdiği başarı derecesi arasında pozitif ilişkinin bulunmasıdır. Anket sonuçlarının güvenilirlik ve geçerliliği ile ilgili olarak yapılan inceleme sonuçları hakkında bir analiz

yapmak zordur. Bu noktada korelasyon katsayıları, ankete katılanların sayısına göre değerlendirilebilmektedir. Anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik durumları da ayrıca test edilmelidir. Anketlerin test edilmesiyle, anketlerin hangi işler için gerçek başarı ölçütleri oldukları ve anketlerle iş başarısı arasında sıkı bir korelasyon olup olmadığı anlaşılabilir. Bir kamu kuruluşunda görev yapan yönetici personelin motivasyon seviyelerinin belirlenmesi ve iş yaşam kalitelerinin iyileştirilmesi konusunda yapılan araştırmada, araştırma yapılan kamu kuruluşunda görev yapan ve değişik yönetim kademelerinde bulunan lider personele uygulanan 63 soruluk "Moral ve Motivasyon Seviyeleri ile İş Yaşam Kalitesi Değerlendirme Anketi"nin alfa yöntemi ile güvenilirlik analizi yapılmış, alfa değerinin 0,9540 olduğu saptanmıştır.

Tezin araştırma bölümüne iştirak eden yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeylerinin bağımsız değişken grupları içinde karşılaştırılmasında, toplam motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeylerinin karşılaştırılmasının yanında, moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeyleri ile ilgili alt gruplar; yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi, karar verme süreci, teşvik ve değerlendirme sistemi, iş ortamı, çalışma koşulları ve organizasyon tarafından sağlanan hizmet düzeyleri olmak üzere yedi farklı alt konuda ayrı ayrı mukayese edilmiştir. Tez çalışması içinde yapılan araştırmaya katılan yönetici personelin, statüsü, medeni durumu, yaş grubu, eğitim ve gelir durumu hakkındaki kişisel bilgileri ve anket sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımları, ayrı ayrı değerlendirilerek kişisel nitelikler ile; moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve yorumlanması sağlanmıştır. Anketteki her bir cevabı seçen yönetici personel sayısı (n) ve yüzdelik değerleri ise; (%) olarak ifade edilmiştir.

Motivasyon seviyeleri ve iş yaşam kalitesi konulu araştırmaya katılan yönetici personelin moral ve motivasyon düzeyleri ile iş yaşam kalitelerinin; statülerine, medeni durumlarına, yaş gruplarına, eğitim ve gelir seviyelerine göre karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan varyans analizlerinde önemli farklılıkların belirlenmesi durumunda ikişerli gruplar arasında LSD (Least Significance Degree) testi yapılmıştır. Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmaya katılan yönetici personelin moral ve

motivasyon düzeyleri ile iş yaşam kalitesinin o personelin statülerine, medeni durumlarına, yaş gruplarına, eğitim ve gelir durumlarına göre, bazı anket sorularına verdikleri cevaplara göre karşılaştırmalarında varyansların eşitlik testi için Levene Testi, grup ortalamalarının farklarının araştırılmasında bağımsız gruplar için student - T testi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında anket uygulanan yönetici personelin statüleri ile gelir seviyelerinin diğer değişkenlere etkisi araştırılırken unvan gruplarının kendi içinde normal dağılım göstermemesi sebebiyle; Manga ve Tim Komutanı, Takım Komutanı ve Bölük Astsubayı, Bölük/Tabur/Alay Komutanı ve Diğer Lider Personel adları altında yönetici personel; yaş, tecrübe, eğitim ve gelir durumu gibi temel niteliklerine göre üç temel alt grupta toplanmıştır. Böylece birleştirilmiş gruplardaki dağılım, normal dağılıma yaklaşmıştır. Benzer bir uygulama gelir grupları için yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan "Moral ve Motivasyon Seviyeleri ile İş Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi"ne yönelik anket uygulamasında; yönetici personelin motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin saptanmasında Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

BÖLÜM 8

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Tez çalışmasının bu bölümünde; araştırma sonucu elde edilen bilgi ve bulgular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda anket sonuçları; soru grupları ve alt soru grupları dikkate alınarak değerlendirilmiş, ankete iştirak eden yönetici personelin kişisel nitelikleri ile motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiler, bahse konu personelin motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bilgilerin tablolar halinde değerlendirildiği bu bölümde benzer kurumların kullanabileceği ve değerlendirebileceği şekilde çözüm önerilerinin tespit edilmesi ve geliştirilmesi hedeflenmiştir.

8.1. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bir kamu kuruluşunda görev yapan yöneticilerin motivasyon seviyelerinin belirlenmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik olarak yapılan bu doktora tez çalışmasında; elde edilen veriler bu bölümde değerlendirilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan ve anket uygulanan yönetici personelin nitelikleri, motivasyon ve iş yaşam kalitesine yönelik tercihleri, mevcut motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi hakkındaki memnuniyet oranları ve değerlendirmeleri anket sorularına verilen cevaplara göre incelenmiştir. Bu değerlendirme sonucu hangi konularda yönetim, yönlendirme, motivasyon, iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi ve dolayısıyla, araştırma yapılan kurumun yönetim ve alt yapısında, gelişme ve değişime ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi sağlanmıştır. Son olarak anket uygulanan yöneticilerin motivasyon düzeyleri ve iş yaşam kalitesini oluşturan alt grup puan ortalamaları değerlendirilmiş ve bu sorunlara neden olan faktörler araştırılmıştır.

Esas görevi gençlere temel askerlik ve ihtisas eğitimi vermek olan bir kamu kuruluşunda görev yapan ve gençlerin eğitim ve yönetiminde değişik kademelerde görev alan, örnekleme yöntemi ile rasgele seçilen toplam 750 yönetici lider personele uygulanan ve tezin ekler bölümünde yer alan “**Moral ve Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesini Değerlendirme Anketi**” sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir. Araştırmaya konu olan 730 personelden elde edilen bilgilere göre; anket ve görüşmeye katılan personelin, % 90’nı; 50-250 personelin eğitim ve yönetiminden sorumlu olan alt ve orta düzey yönetici personel teşkil etmektedir. Ankete iştirak eden yönetici personelin % 63’ü medeni durum itibarı ile bekar personel, % 51’i 25 yaş grubu altındaki genç personel, % 29’u, yani 210 personel ise; yüksek okul mezunu, asgari 15-25 yıllık mesleki ve yöneticilik tecrübesine sahip lider personeldir.

8.1.1. Yönetici Personelin Kişisel Niteliklerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde yönetici personelin statüleri yani ünvanları, medeni durumları, yaş grupları, eğitim ve gelir düzeyleri değerlendirilmiştir. **Tablo 8-1’de** araştırmaya katılan yöneticilerin statülerine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 8-1: Yönetici Personelin Statülerine Göre Dağılımı

STATÜSÜ	Personel Sayısı	%
Manga ve Tim Komutanı	350	48
Takım Komutanı ve Bölük Astsubayı	310	42
Diğer Yönetici Personel	70	10
TOPLAM	730	100

Araştırmaya katılan personelin; % 48'nin; 10-55 personelden teşkil edilen birlikleri eğiten ve yöneten Manga ve Tim Komutanı, % 42'nin (310 personel); 55-250 personelden oluşan takım ve bölükleri yöneten Takım Komutanı ve Bölük Astsubayı, %10'nun ise; 250-5.000 personelden oluşan Bölük, Tabur ve Alay seviyesindeki birlikleri sevk ve idare eden birlik komutanı gibi "Diğer Yönetici Personel" statüsünde oldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici personelin medeni durumlarına göre dağılımı **Tablo 8-2'de** yer almaktadır. Araştırmaya katılan yönetici personelin % 37'sinin (270 yönetici personel) evli, % 63'ünün (460 yönetici personel) ise; bekar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8- 2: Yönetici Personelin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	Personel Sayısı	%
Evli	270	37
Bekar	460	63
TOPLAM	730	100

Ayrıntıları **Tablo 8-3'de** belirtildiği gibi ankete iştirak eden personelin yaş gruplarına göre dağılımında, çoğunluğu % 51 ile 25 yaşından küçük yaş grubundaki genç personel oluşturmaktadır. Bahse konu personel için; kendini ifade edebilme ve geliştirebilme ihtiyacı, evlilik öncesi ev, araba ve evliliğe hazırlık için gerekli olan maddi ihtiyaçlar ile eğitim ve kariyer geliştirme imkanları ve teşvik tedbirlerinin, yani motivasyon araçlarının yönetimde etkin kullanımı özel önem taşımaktadır.

Tablo 8- 3: Yönetici Personelin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI	Personel Sayısı	%
25 yaş altı	370	51
26-35 yaş arası	330	45
36 yaş ve yukarısı	30	4
TOPLAM	730	100

Anket uygulanan personelin eğitim durumunu yansıtan **Tablo 8-4'de** vurgulandığı gibi, % 68 oranı ile ankete iştirak eden yönetici personelin büyük bir kısmı orta öğretim, yani lise mezunudur. % 29'u yüksek okul mezunu olan personelin ancak 3'ü ilk öğretim seviyesinde eğitim görmüştür.

Tablo 8- 4: Yönetici Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	Personel Sayısı	%
İlköğretim	20	3
Ortaöğretim	500	68
Yüksekokul	210	29
TOPLAM	730	100

Anket uygulanan yönetici personelin gelir eviyelerine göre dağılımı Tablo-8- 5'te ifade edilmektedir. Bahse konu yönetici personelin gelir gruplarına göre dağılımında ise en büyük grubu % 75 oranı ile aylık geliri; 701 - 1.000 YTL. arasında gelire sahip olan ve ülke standartlarına göre orta düzeydeki gelir

grubuna sahip, gelir seviyesi bakımından oldukça homojen bir yapısı olan personel oluşturmaktadır. Bahse konu personel arasında 1.000 YTL.'nin üstünde geliri olanların oranı ise sadece % 4'te kalmaktadır.

Tablo 8- 5: Yönetici Personelin Gelir Seviyelerine Göre Dağılımı

GELİR DURUMU (YTL.)	Personel Sayısı	%
400-700	150	21
701-1.000	550	75
1.000 Üstü	30	4
TOPLAM	730	100

8.1.2. Yönetici Personelin Motivasyon ile İş Yaşam Kalitesine Yönelik Tercihlerinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan her yönetici personelden, anketin ikinci bölümünde yer alan toplam 12 soruya, her soruda yer alan beş seçeneği, her soruya verdiği öncelik sırasına göre birden beşe doğru sıralamaları istenmiştir. Her soruda her bir seçeneğe verilen öncelik sırası, o sorunun öncelik puanı olarak hesaplanmıştır. İlk öncelik sırasını alan seçeneğin sıra numaralarının toplamından oluşan öncelik sırası puanı düşük olan seçeneğin, daha fazla personel tarafından önemsendiği ve tercih edildiği, bu nedenle birinci sırada bu tercihi işaretlediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bölümde yönetici personelin moral ve motivasyona yönelik tercihlerini tespit etmek amacıyla hazırlanan 12 adet farklı anket sorusuna verdikleri cevapları kapsayan sonuçlar tablolar halinde ifade edilmiştir.

Bu bölümde yer alan ve her biri beşer seçenek içeren 6 soru ile lider personelin moral ve motivasyona yönelik tercihlerini sıralanmaları talep edilmiştir. **Tablo 8-6'da** ankete iştirak eden yönetici personelin "Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri sıralayınız" şeklindeki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır.

Tablo 8- 6:Moral ve Motivasyon Seviyesini Etkileyen Faktörler

Moral ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
İşteki Başarılar ve Takdir Edilme	3.4	4
Aile Yaşantısı ve Kişisel Sorunlar	3.3	3
Ücretler, Sosyal Haklar ve İş Ortamı	1.8	1
Yetki ve Sorumluluk ile Kendini Geliştirme İmkkanı	3.6	5
Yöneticilerle İlişkiler, İletişim ve Haberleşme	2.9	2

Bu bilgilere göre ankete katılan 750 yönetici personelden anketi değerlendirmeye alınan 730 personelin anket sonuçlarına göre; moral ve motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktörlerin; ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı; yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme; aile yaşantısı ve kişisel sorunlar; işteki başarılar ve takdir edilme; yetki ve sorumluluk ile kendini geliştirme imkanları, şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Tablo 8-7'de ankete iştirak eden yönetici personelin "Motivasyon araçlarını sıralayınız" şeklindeki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilere göre 730 anket sonucu; motivasyon araçlarının en önemli ve öncelikli olandan itibaren yapılan sıralamada ilk iki sırayı; "Ücret,

sosyal haklar, ödül ve prim sistemi ile eğitim ve terfi imkanı”nın aldığı görülmektedir.

Tablo 8-7: Motivasyon Araçları

Motivasyon Araçları	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Eğitim ve Terfi İmkani	2,6	2
Yetki ve Sorumluluk Devri	3,2	3
Yönetimde Kararlara Katılma	3,4	4
Ücret, Sosyal Haklar, Ödül ve Prim Sistemi	2,1	1
Rekabet Şartları ve Performans Değerlendirme	3,7	5

Tablo 8-8’de ankete iştirak eden yönetici personelin “İş doyumunu belirleyen değişkenler sıralayınız” şeklindeki üçüncü soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilere göre anketi değerlendirmeye alınan yönetici personelin anket sonucu; iş doyumunu belirleyen değişkenler en önemli ve öncelikli olandan itibaren yapılan sıralamada ilk üç sırayı; “Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması; moral ve motivasyon ile mesleki prestij ve çalışma koşulları”nın aldığı görülmektedir.

Tablo 8- 8: İş Doyumunu Belirleyen Değişkenler

İş Doyumunu Belirleyen Değişkenler	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Yükselme ve Kendini Geliştirme	3,8	4
Çalışma Koşulları	3,5	3
İşbirliği ve İletişim	4,2	5
Ücret ve Bireysel İhtiyaçların Karşılanması	1,6	1
Moral ve Motivasyon ile Mesleki Prestij	1,9	2

Tablo 8-9’da ankete iştirak eden yönetici personelin “Terfide etkili olan faktörleri sıralayınız” şeklindeki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilere göre; ankete iştirak eden yönetici personelin terfide etkili olan faktörleri en önemli ve öncelikli olandan itibaren yaptığı tercih sıralamasında ilk sırayı büyük bir farkla; ”Eğitim, yetenek, alışkanlık ve özveride bulunma” seçeneğinin aldığını, ona en yakın seçeneğin ise; “Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri” olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 8-9: Terfide Etkili Olan Faktörler

Terfide Etkili Olan Faktörler	Sıralama Puanı	ncelik Sırası
Dış Görünüş ve Temsil Yeteneği	3.4	4
Dış Baskılar ve İşe Devam Durumu	4.1	5
Hizmet Süresi ve Tecrübe	3.1	3
Yöneticilerle İyi İlişkiler, İletişim ve İnsan İlişkileri	2.6	2
Eğitim, Yetenek, alışkanlık ve zveri	1.8	1

Tablo 8-10’da; ankete iştirak eden yönetici personelin “Yöneticilerde Olması Gerektiğini Düşündüğünüz zellikler Sıralayınız” şeklindeki beşinci sıradaki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır. Bu bilgilere göre ilk üç sırayı birbirine çok yakın bir oranla; ”Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri; eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem; zgven ve inisiyatif kullanma ” seçeneklerinin aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 8-10: Yöneticilerde Olması Gereken Özellikler

Yöneticilerde Olması Gereken Özellikler:	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Özgüven ve İnisiyatif Kullanma	2.6	3
Eğitim, Bilgi, Tecrübe, Rütbe ve Kıdem	2.3	2
Fiziki Yetenekler	4.3	5
Planlama Yeteneği ve Kendini İspatlama	3.7	4
Personeli Yönlendirme ve İnsan İlişkileri	2.1	1

Kurumda çalışan personelin başarı ve ödüllendirme konusundaki tercihleri ile ilgili soruya verdikleri cevapların yer aldığı **Tablo 8-11’de**, ilk tercih edilen ödülün; “Eğitim ve terfi imkanları” olduğunu, bu seçeneği yakın bir puan ile “İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller” ile “Daha fazla yetki ve inisiyatif verilmesi” tercihinin takip ettiğini ifade edebiliriz. Yapısı ve sistemi gereği, anket uygulanan organizasyonda ayrıntılı görev analizlerine dayalı görev tanımlarının bulunması, negatif ve pozitif motivasyon araçlarının bire üç oranında uygulanması, başarı veya başarısızlığa tepki olarak zamanında geniş yasal yetkilerin kullanılmasının, bu sonuçlara desteklediği ifade edilebilir.

Tablo 8-11: Başarı Karşılığı Tercih Edilen Ödüller

Başarı Karşılığı Tercih Edilen Ödüller:	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
İzin ve Ücret Artışı Gibi Maddi Ödüller	2.8	2
Eğitim ve Terfi İmkani	2.4	1
Daha Fazla Yetki ve İnisiyatif	2.9	3
Yöneticiye Daha Yakın Çalışma İmkani ve Farklı Görevler	3.8	5
Takdir, Şilt ve Plaket gibi Manevi Ödüller	3.1	4

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulanan yönetici personelin iş yaşam kalitesi hakkındaki düşünce ve tercihlerinin belirlenmesi maksadıyla hazırlanan toplan 6 farklı soru ankete iştirak eden personele yöneltilmiş ve alınan cevapları kapsayan bilgiler tablolar halinde ifade edilmiştir. Kurumda çalışan “Yönetici personelin ihtiyaçlarının önem ve öncelik sırası” konusundaki tercihleri ile ilgili soruya verdikleri cevapların yer aldığı **Tablo 8-12’de**, ilk tercih edilen ihtiyacı; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi’ne uygun olarak “Yiyecek, Giyecek ve Fizyolojik İhtiyaçlar” olduğunu, bu seçeneği yakın bir puan ile “Aile Kurma ve Sosyal İhtiyaçlar ” seçeneğinin takip ettiğini görmekteyiz.

Tablo 8-12 : Yönetici Personelin İhtiyaç Öncelikleri Sıralaması

Yönetici Personelin İhtiyaç Öncelikleri	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Onay Görme ve Psikolojik İhtiyaçlar	3.2	4
Aile Kurma ve Sosyal İhtiyaçlar	2.7	2
Güvenlik İhtiyacı	3.5	5
Yiyecek, Giyecek ve Fizyolojik İhtiyaçlar	2.5	1
Takdir Edilme, Sevme ve Sevilme, Yeteneklerini Gösterme	3.1	3

Çalışanların işte huzursuz olmalarına neden olan unsurların başında; “Alınan ücret ve işin kendisi”nin olduğunu vurgulayan personel, ikinci sıradaki problem sahasının “Yetki ve sorumluluk yetersizliği” olduğunu ortaya koymaktadır. İş hayatında yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkilerini; en son öncelikli sorun olarak gören personel, iş çevresinin fiziksel koşulları ile çalışma sürelerini önemli ve öncelikli bir hoşnutsuzluk nedeni olarak görmediğini açıkça ortaya koymuştur. **Tablo 8-13’te** ifade edildiği gibi; yönetici personelin işle ilgili hoşnutsuzluk nedenleri arasında üçüncü sırayı; “Rekabet şartları, terfi ve eğitim imkanlarının yetersizliği” olarak ifade edilen sorun almaktadır.

Tablo 8-13 : Yönetici Personelin İşi ile İlgili Hoşnutsuzluk Nedenleri

İşle İlgili Hoşnutsuzluk Nedenleri	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Yöneticilerle ve İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	4.2	5
Alınan Ücret ve İşin Kendisi	1.7	1
Yetki ve Sorumluluk Yetersizliği	2.7	2
Rekabet Şartları, Terfi ve Eğitim İmkanlarının Yetersizliği,	3.0	3
İş Çevresinin Fiziksel Koşulları ve Çalışma Süreleri	3.4	4

Araştırma yapılan kurumdaki yönetici personelin çalıştığı örgütten beklentilerinin başında **Tablo 8-14'te** yer aldığı gibi; "İyi ücret ve sosyal haklar" yer alırken ikinci sırada; ilk sıraya çok yakın bir tercih puanı ile "Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme" gibi nisbeten maddi olmayan, ileri derecedeki bir ihtiyaç seviyesinde yer alan bir unsur ön plana çıkmaktadır.

Tablo 8-14 : Yönetici Personelin Örgütten Beklentileri

Personelin Örgütten Beklentileri	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
İş Güvencesi ve İyi Çalışma Koşulları	3.8	5
İyi Ücret ve Sosyal Haklar	2.3	1
Ekip Çalışması ve Kararlara Katılma	3.3	4
Tanınma, Takdir Edilme, Sevgi ve Saygı Görme	2.5	2
Yeteneklerini Kullanma, Başarıya Ulaşma ve İlerleme İmkanları	3.1	3

Tablo 8-15'te görüldüğü gibi; anket uygulanan personele; "Niçin bir işte çalışıyorsunuz?" şeklinde soruya verdikleri cevapların başında; ilk sırada, "Para kazanmak ve aile kurmak" seçeneği yer alırken ikinci sırayı; birinci sırayı alan seçeneğe çok yakın bir tercih puanı ile "İnsanlarla ilişki kurmak ve toplumda saygınlık kazanmak" şeklinde ifade edilen seçenek almaktadır. Fiziksel ve psikolojik iki ihtiyaç birbirini takip etmektedir.

Tablo 8-15 : Yönetici Personelin Bir İşte Çalışma Nedenleri

Personelin Bir İşte Çalışma Nedenleri	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Üretim Yapmak ve Zamanını Değerlendirmek	3.4	5
Para Kazanmak ve Aile Kurmak	2.5	1
Eğitim ve Tecrübe Kazanmak	3.3	4
Toplumda Hizmet Etmek ve Bir Örgüte Mensup Olmak	3.1	3
İnsanlarla İlişki Kurmak, Toplumda Saygınlık Kazanmak	2.7	2

Anket uygulamasına iştirak eden yönetici personelin "Mesleki gelişim açısından örgütten beklentilerinizi sıralayınız" şeklindeki soruya verdikleri cevaplarda, "Terfi ve takdir edilme" seçeneğini ilk sırada tercih ederken, ikinci sırada birinciye yakın bir oranla; "Başarı gösterme, saygınlık, iletişim ve arkadaşlık" seçeneğini, üçüncü sırada ise " Ücret artışı" seçeneğini yazarak, bu konuda oldukça farklı düşüncelere önem ve öncelik verdiklerini ortaya koymaktadır. **Tablo 8-16'da** görüldüğü gibi; önceki sorularda genellikle ücret gibi maddi ihtiyaçların karşılanmasına öncelik veren personelin, mesleki gelişim açısından örgütten beklentilerini sıralarken, bu ihtiyacı üçüncü önceliğe düşürmesi dikkat çekici bulunmuştur.

Tablo 8-16 : Yönetici Personelin Mesleki Gelişim Açısından Beklentileri

Personelin Mesleki Gelişim Beklentileri	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Ücret Artışı	2.7	3
Terfi ve Takdir Edilme	2.2	1
İş Güvencesi ve Daha Fazla Yetki Verilmesi	3.3	4
Başarı Gösterme,Saygınlık,İletişim ve Arkadaşlık	2.5	2
İyi Çalışma Koşullar ve Yurt Dışı İmkani	4.3	5

Tablo 8-17’de yer alan anket sonuçlarına göre; ankete katılan yönetici personelin **iş yaşam kalitesini geliştirmedeki önceliklerinin** başında; “Daha Fazla ücret verilmesi” ve “ İşteki fiziki koşulların iyileştirilmesi” gibi iki temel fiziki ihtiyacın karşılanması seçeneği yer alırken bu unsuru onlara çok yakın bir puan farkı ile “Daha fazla yetki ve Sorumluluk Verilmesi” seçeneği takip etmektedir. Bu anket sorusunda da iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde fiziki şartlar ile birlikte daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi gibi yönetsel ihtiyaçların karşılanmasının da önemli olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8-17: Yönetici Personelin İş Yaşam Kalitesini Geliştirme Öncelikleri

Personelin İş Yaşam Kalitesi Öncelikleri	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
İşteki Fiziki Koşulların İyileştirilmesi	2,5	2
Çalışma Süresinin Azaltılması	3,9	5
Daha Fazla Ücret Verilmesi	2,2	1
Daha Fazla Yetki ve Sorumluluk Verilmesi	2,8	3
Yöneticilerle Daha İyi İletişim Kurulması	3.6	4

8.1.3. Yönetici Personelin Moral ve Motivasyon Seviyesinin Değerlendirilmesi

Hazırlanan tez çalışmasının araştırma safhasında, kendilerine anket uygulanan yönetici personel ile yapılan anketin üçüncü ve son bölümünde; personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeyinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan toplam **46 Anket Sorusu** yönetici lider personele sorulmuştur. Yapılan araştırma içinde bu bölüm; araştırmaya katılan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeyini tespit etmek amacıyla hazırlanan iki temel alt grup sorudan oluşmaktadır. Tez çalışmasının ve anket uygulamasının; yönetici personelin moral ve motivasyon seviyelerinin tespit edilmesine yönelik birinci ana alt grubu hakkındaki anket sorularına verilen cevaplardan oluşan sonuçlar bu bölümde değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesine yönelik sorulara verilen cevapların puan ortalamaları değerlendirilerek, organizasyonda bu konuda belirlenen genel sorunların, nedenleri ile birlikte ortaya konulması ve çözüm önerilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Bu bölümde anket uygulanan personelin; her bir soru için beş ayrı seçenek olan; “Hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum” şeklinde ifade edilen beş ayrı seçenektan birini işaretlemesi talep edilmiştir. Değerlendirme safhasında; sözel olarak ifade edilen seçeneklerin sayısal olarak puanlara çevrilmesi amacıyla; “Hiç memnun değilim” seçeneğini işaretleyen yönetici personele 1 puan verilmiş, “Memnun değilim” seçeneğini işaretleyen yönetici personele 2 puan takdir edilmiş, “Kararsızım” seçeneğini işaretleyen yönetici personele 3 puan verilmiş, “Memnunum” seçeneğini işaretleyen yönetici personele 4 puan takdir edilmiş, “Çok Memnunum” şeklindeki son seçeneğini işaretleyen yönetici personele ise 5 puan verilmiştir. Sonuçta; faydalanılan değerlendirme sistemi esaslarına uygun olarak, her soru ve alt soru gruplarına göre yapılan tercihler sayısal puanlara çevrilerek daha somut ve objektif bir değerlendirme yapılması hedeflenmiştir. Böylece anket sonuçlarının sayısal puanlara çevrilmesi ve dolayısı ile; elde edilen sayısal sonuçların matematiksel ve istatistiksel

yöntemler kullanılarak değerlendirilmesi ve birbiri ile mukayese edilmesi imkanı elde edilmiştir.

Anket uygulanan personelin moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilmesi amacıyla; anket soruları yöneltilen yönetici personelin; “Yöneticilerle İlişkiler, Ücret Sistemi, Karar Verme Süreci ile Teşvik ve Değerlendirme Sistemi hakkındaki toplam 46 adet anket sorusu ile bu soruların yer aldığı toplam 4 temel konuda sorulan sorulara verdiği cevaplarla ilgili bilgilerin yer aldığı tablolar bu bölümde değerlendirilmektedir. Genel organizasyon durumu ve yaptığı görevler nedeniyle klasik ve hiyerarşik bir örgüt yapısına sahip olan kamu kuruluşundan ankete katılan 750 lider personelden anket sonuçları değerlendirmeye alınan 730 yönetici personelin, örgütte birlikte görev yaptığı yöneticileriyle, yani amirleri ile ilişkilerinden % 56’sı; memnun olduğunu, % 17’si ise çok memnun olduğunu ifade ederken toplam memnuniyet oranın; % 73 gibi nisbeten yüksek bir memnuniyet oranına ulaştığı tespit edilmiştir.

Tablo 8-18: Yöneticilerle İlişkiler

Yöneticilerle İlişkilerden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	30	4
Memnun Değilim	102	14
Kararsızım	66	9
Memnunum	408	56
Çok Memnunum	124	17
Toplam	730	100

Ankete iştirak eden yönetici personelin örgütteki yöneticilerle ilişkileri hakkındaki toplam 9 farklı soruya verdiği cevapların ortalamasını yansıtan bu sonuç; ast-üst ilişkileri ile iletişim ve etkileşim imkanlarının belirli bir hiyerarşik yapıya uygun olarak yürütülmesinin genel bir kural olduğu bu organizasyonda ast-üst ilişkilerinde böyle bir memnuniyet yüzdesine ulaşılması dikkat çekici bulunmuştur. Tespit edilen olumlu sonuçlara ulaşılmasında, organizasyon içinde her seviyedeki ilişki ve iletişimde açık kapı yaklaşımının yaygın olarak

uygulanması, yönetici personele; takdir, terfi, eğitim, kendini ifade etme ve ispatlama imkanının sağlanması, sağlık ve diğer temel ihtiyaçların yeterli seviyede karşılanması gibi moral ve motivasyon artırıcı araçların ve uygulamaların bilinçli ve sistemli bir şekilde icra edilmesinin, insan odaklı, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir yönetim anlayışı sergilenmesinin etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Yönetici personelin; yöneticilerle ilişkilerin değerlendirildiği anket sorusunda "Memnunum ve Çok Memnunum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 73 gibi oldukça yüksek bir orana sahip olması, araştırma yapılan kurumda yönetici personel arasındaki ilişkiler ve iletişimde önemli bir sorunun olmadığını ifade etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre; ortalama dört personelden üçünün yöneticilerle ilişkilerden memnun olması; araştırma yapılan örgütte yöneticilerle yönetilenler arasında karşılıklı iletişimi ve ilişkileri düzenleyen süreçlerden personelin memnun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 8-19'da; ankete iştirak eden yönetici personelin örgütteki "*Ücret Sistemi*" hakkındaki toplam 5 adet anket sorusuna verdiği cevapların oranları görülmektedir.

Tablo 8-19: Ücret Sistemi

Ücret Sisteminden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	124	17
Memnun Değilim	265	36
Kararsızım	84	12
Memnunum	208	28
Çok Memnunum	49	7
Toplam	730	100

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici personelin kurumdaki ücret sistemi hakkındaki 5 farklı soruya "Memnunum ve Çok Memnunum" diyerek olumlu bir şekilde cevap verenlerin oranının ancak % 35 gibi oldukça düşük bir orana sahip olması, araştırma yapılan kurumda yönetici personelin kurumdaki ücret sistemini olumsuz ve yetersiz bulduğunu ve bu konunun örgütün en

önemli sorunlarının başında geldiğini ifade etmektedir. Ancak ücret sistemi hakkındaki sorulardan biri olan “Alınan ücretin ülke şartlarına uygunluğu” hakkındaki soruya ankete iştirak eden yönetici personelin verdiği cevaplar dikkate alındığında memnuniyet oranı % 66 gibi nisbeten olumlu sayılacak bir orana yükselmektedir.

Tablo 8- 20’de ifade edildiği gibi ülke şartlarına göre alınan ücretten memnuniyet oranının oldukça yüksek olması ankete katılan personelin ülke şartlarını dikkate alarak sorulan anket sorularına ne kadar duyarlı ve bilinçli cevaplar verdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 8-20: Alınan Ücretin Ülke Şartlarına Uygunluğu

Ücretin Ülke Şartlarına Uygunluğundan	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	67	9
Memnun Değilim	125	17
Kararsızım	59	8
Memnunum	374	52
Çok Memnunum	105	14
Toplam	730	100

Ülkemizde devlet birimlerinde görev yapan personel ücretlerinin düşük olması ve ülke genelinde insan kaynaklarına tahsis edilen maddi imkanların yetersizliği burada bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Organizasyonda anket uygulanan dört yöneticiden biri; aldığı ücretten memnun olduğunu ifade ederken, aynı ankete iştirak eden üç yöneticiden biri, aldığı ücretin ülke şartlarına uygun olmadığını, ikisi ise aldığı ücret seviyesinin ülke şartlarına uygun olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 8-21’de ankete katılan yönetici personelin organizasyondaki “*Karar Verme Süreci*” hakkındaki toplam 9 adet anket sorusuna verdiği cevapların yüzde oranları ifade edilmektedir.

Tablo 8-21: Karar Verme Süreci

Karar Verme Sürecinden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	87	12
Memnun Değilim	198	27
Kararsızım	63	9
Memnunum	310	42
Çok Memnunum	72	10
Toplam	730	100

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici personelden, örgütteki karar verme süreçlerine katılımları hakkındaki sorulara "Memnunum ve Çok Memnunum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 52 gibi oldukça düşük bir orana sahip olması, araştırma yapılan kurumda yönetici personelin örgüt içindeki karar verme süreçlerine katılımı konusunda; önemli bir sorununun olduğunu düşündüğü, bu konuda personelin örgüt içindeki karar verme süreçlerine yeterli düzeyde katılmadığı düşüncenin hakim olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde bu soru grubu içinde yer alan "Örgütte inisiyatif kullanma seviyesi" hakkındaki soruya verilen cevaplarda da karar verme süreçleri ile ilgili sorudaki memnuniyet oranına yakın bir memnuniyet oranı olan % 49 gibi düşük bir seviyede kalmaktadır. Klasik hiyerarşik yapısı içinde yönetilen örgütte yönetici personelin; karar verme süreçlerine katılım ve inisiyatif kullanma gibi konularda memnuniyet oranını yükseltecek şekilde yetki ve sorumluluk dağılımının genişletilmesi ve personelin inisiyatif kullanması için gerekli idari ve yönetim tedbir ve teşviklerinin süratle uygulamaya konulması faydalı olacaktır. Gerek karar verme süreçlerine katılım ve gerekse **şekil- 22'de** yer alan anket sonuçlarına göre inisiyatif kullanma konusunda araştırmaya iştirak eden ortalama iki yönetici personelden biri memnun değildir. Bu yönetim süreleri ile ilgili örgüt geliştirme ve değişim ihtiyaçlarının bir an önce karşılanması örgütsel verimlilik, etkinlik, personelin moral ve motivasyonu bakımından olumlu sonuçlara ulaşılmasını destekleyecektir.

Tablo 8- 22: İnisiyatif Kullanma Seviyesi

İnsiyatif Kullanma Seviyesinden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	87	12
Memnun Değilim	209	29
Kararsızım	72	10
Memnunum	271	37
Çok Memnunum	91	12
Toplam	730	100

Moral ve motivasyon seviyesinin belirlenmesinde önemli unsurlardan biri olan ve örgütte karar verme süreci kapsamında yönetici personelin memnuniyet durumlarının belirlenmesi maksadıyla hazırlanan 9 anket sorusu içinde yer alan "Göreviniz itibari ile aldığınız yetki ve sorumluluk dağılımı ile ilgili anket sorusuna verilen cevaplarda, **Tablo 8-23'de** de görüldüğü gibi, memnuniyet oranın; **% 66** gibi nisbeten olumlu bir orana ulaştığı belirlenmiştir.

Tablo 8- 23: Yetki ve Sorumluluk Dağılımı

Verilen Yetki ve Sorumluluktan	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	40	5
Memnun Değilim	120	16
Kararsızım	93	13
Memnunum	393	54
Çok Memnunum	84	12
Toplam	730	100

Karar verme süreci ile ilgili soru grubu içinde yer alan 9 sorudan, memnuniyet oranı en yüksek olan bu konuda ankete iştirak eden yönetici personelin diğer karar verme süreçlerine göre daha memnun olduğu görülmektedir. Bu sonuca ulaşılmasının temelinde; araştırma yapılan örgütte yetki ve sorumlulukların organizasyon yapısına uygun olarak genelde dengeli ve

yeterli bir şekilde belirlenmesi ve dağıtılması etkin olduğu değerlendirilmektedir. Hiyerarşik yapı içinde yetki ve sorumluluk dağılımında memnuniyet oranının % 66'ya ulaşması ile aynı soru grubu içinde yer alan inisiyatif kullanmadaki memnuniyet oranının % 49'a düşmesi birlikte değerlendirilirse; belirlenen sorunun çözümüne yönelik yönetsel tedbirlerin daha doğru olarak belirlenmesini kolaylaştıracaktır. Örgütte; sistematik ve kurumsal bir sorundan ziyade özellikle inisiyatif kullanmayı teşvik edecek şekilde yönetsel bazı uygulamaların önem ve öncelik kazandığını ifade etmek daha doğru olacaktır.

Araştırmanın örgütteki moral ve motivasyon seviyesinin belirlenmesine yönelik bölümünde en önemli anket sorularından biri olan örgütteki teşvik ve değerlendirme sistemi hakkındaki 7 farklı anket sorusuna verilen cevaplardan, yönetici personelin memnuniyet oranının % 48 gibi oldukça düşük bir memnuniyet oranına düştüğü belirlenmiştir. Dolayısıyla ücret sisteminden sonra araştırmaya iştirak eden yönetici personelin en düşük memnuniyet oranına sahip olan insan kaynakları yönetim fonksiyonu Tablo: 8-24'de de görüldüğü gibi, örgütün teşvik ve performans değerlendirme sistemidir. Personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesi, işteki verim ve etkinliğinin geliştirilmesi maksadıyla örgütün teşvik ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Personelin teşvik ve değerlendirme sisteminde sadece üstler veya amirler tarafından yapılan ölçme ve değerlendirme sonuçlarının sistemde etkin olması, personelin bu konudaki memnuniyet oranını düşüren temel faktörlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla; gerek ücret sistemi, gerek araştırma yapılan örgüt için çok önemli olan terfi ve kariyer planlama sistemine temel girdi sağlayan teşvik ve performans değerlendirme sisteminin süratle geliştirilmesi büyük bir önem ve öncelik taşımaktadır. Örgüt ile ilgili araştırmada en düşük memnuniyet oranına sahip olan ücret sistemi ile teşvik ve performans değerlendirme sistemlerinin; ayrıntılı bir şekilde araştırılarak birlikte değerlendirilmesi ve her iki temel motivasyon aracı ile ilgili iyileştirme tedbirlerinin alınması, yöneticiler için büyük önem taşımaktadır.

Tablo 8-24'de ankete iştirak eden yönetici personelin "*Organizasyondaki Teşvik ve Performans Değerlendirme Sistemi*" hakkındaki toplam 7 farklı anket sorusuna verdiği cevapların memnuniyet oranları yer almaktadır.

Tablo 8- 24: Teşvik ve Performans Değerlendirme Sistemi

Teşvik ve Değerlendirme Sisteminden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	121	17
Memnun Değilim	184	25
Kararsızım	72	10
Memnunum	260	36
Çok Memnunum	93	12
Toplam	730	100

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici personelden, örgütte uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkındaki sorulara “Memnunum ve Çok Memnunum” şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 48 gibi oldukça düşük bir orana sahip olması, araştırma yapılan organizasyonda uygulanan teşvik ve performans değerlendirme sisteminden personelin mutlu olmadığını, mevcut sistemi anket uygulanan personelin yeterli ve adil bulmadığını, ifade etmektedir. Aynı kapsamda ankete iştirak eden yönetici personelin “Performans değerlendirme sistemi” hakkındaki tek bir anket sorusuna verdikleri cevaplara göre; **Tablo 8-25’te** ifade edildiği gibi memnuniyet oranı daha da düşerek % 39 gibi oldukça düşük bir oranda kalmaktadır.

Tablo 8- 25: Performans Değerlendirme Sistemi

Performans Değerlendirme Sisteminden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	125	17
Memnun Değilim	212	29
Kararsızım	108	15
Memnunum	207	28
Çok Memnunum	78	11
Toplam	730	100

Bu soruya olumlu cevap verenlerin oranının düşük olması, değişen ve gelişen performans değerlendirme sistemlerini örgüt içinde etkin ve adil bir şekilde uygulama konusundaki gayretlerin yetersiz kaldığı, örgütte uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminin yeterli olmadığı, personelin mevcut sistemin değiştirilmesi ve geliştirilmesi ile alternatif çözüm yollarının bulunması yönünde önemli bir beklentisinin olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda örgüt geliştirmeye yönelik acil bir ihtiyaç olduğunu bilmek ve süratle performans değerlendirme sistemini daha bilimsel ve objektif kriterlere göre yapılmasını sağlayan bir performans değerlendirme sistemini uygulamaya koymak, personelin memnuniyet oranını arttıracaktır.

Tablo 8-26'da ifade edildiği gibi; teşvik ve değerlendirme sistemi ile ilgili 7 farklı sorudan biri olan "Örgütteki iş başarısını etkileyen eğitim ve gelişme imkanları" hakkındaki soruda memnuniyet oranının % 62 gibi nisbeten yüksek bir orana ulaşmasına ve örgütteki performans değerlendirme sistemine göre % 23 daha fazla memnuniyet oranına sahip olmasına rağmen onun da yetersiz olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 8- 26: Eğitim ve Gelişme imkanları

Eğitim ve Gelişim İmkanlarından	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	80	11
Memnun Değilim	130	18
Kararsızım	70	9
Memnunum	376	52
Çok Memnunum	74	10
Toplam	730	100

Dolayısıyla örgütte daha çağdaş, adil ve personelin beklentilerine cevap veren bir teşvik ve performans değerlendirme sisteminin uygulama alanına konulması hem personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesi ve hem de etkinlik ve verimliliğin artırılması bakımından büyük önem taşıyan bir yönetim sorunudur. Araştırma yapılan eğitim kurumunda mevcut mesleki

gelişim imkanlarının artırılması, personelin daha bilinçli ve verimli olmasını sağlamanın yanında, yönetici personelin motivasyon ve iş yaşam kalitesine yönelik beklentilerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 8-27'de; ankete iştirak eden yönetici personelin organizasyondaki "*Moral ve Motivasyon Seviyesinin Tespit Edilmesi*" maksadıyla hazırlanan; yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi, karar verme süreci, teşvik ve değerlendirme sistemi olmak üzere 4 farklı ana soru grubu ile bu soruların alt konularını sorgulayan toplam 30 anket sorusuna verilen cevaplardaki memnuniyet oranlarının ortalamaları yer almaktadır.

Tablo 8- 27: Moral ve Motivasyon Seviyesi

Moral ve Motivasyon Seviyesinden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	91	13
Memnun Değilim	188	26
Kararsızım	71	10
Memnunum	297	41
Çok Memnunum	83	10
Toplam	730	100

Araştırma yapılan ve anket uygulanan kurumda çalışan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesini tespit etmek maksadıyla sorulan toplam 30 soruya "Memnunum ve Çok Memnunum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 51 gibi oldukça düşük bir orana sahip olması, araştırma yapılan organizasyonda uygulanan moral ve motivasyonu destekleme ve yüksek tutma gayretlerinin yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Bu konuda alınabilecek ilave tedbirler ve yeni uygulamalar ile bu oranın % 75'lerin üzerine çıkarılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre ankete iştirak eden iki personelden birinin moral ve motivasyon seviyesinin hedeflenen seviyenin altında olduğunu ifade etmek mümkün

olacaktır. Bu seviye, yani moral ve motivasyonun yükseltilmesine yönelik yönetsel uygulamalar hakkındaki memnuniyet oranının düşük olması; her iki personelden birinin bu konudaki uygulamalardan memnun olmaması, örgüt açısından bu yönetim sürecinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik bir ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu konuda alınabilecek tedbirler; hangi alt ve münferit sorularda bahse konu soruna yönelik memnuniyet oranı daha düşük ise, süreç geliştirme çalışmalarına o yönetim sürecinden başlanması uygun olacaktır. Sonuç olarak; araştırma yapılan örgütte görev yapan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesini yükseltmek ve yeterli seviyelere çıkarmak maksadıyla öncelikle memnuniyet oranlarının en düşük olduğu yönetim sistemleri olan başta ücret ve performans değerlendirme sistemi olmak üzere temel yönetim süreçlerinin, yetki ve sorumluluk devri ve inisiyatif kullanma imkanlarının geliştirilmesi gibi yönetim fonksiyonlarının süreç geliştirme ve değerlendirme yolu ile iyileştirilmesi ve bu konularda personelin memnuniyet oranlarının yükseltilmesi sağlanmalıdır.

Tablo 8-28: Moral ve Motivasyon Seviyesi Sonuçları

Moral ve Motivasyon	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
Yöneticilerle İlişkiler	730	73	7	63	100
Ücret Sistemi	730	35	6	28	100
Karar Verme Süreci	730	52	7	43	100
Teşvik ve Değerlendirme	730	48	6	38	100
Toplam Motivasyon	730	52	7	43	100

Tablo 8-28’de yönetici personelin moral ve motivasyon seviyelerine yönelik memnuniyet oranları ortalamaları incelenmiştir. Toplam motivasyon değeri; yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi, karar verme süreci, teşvik ve performans değerlendirme temel alt sahaları olmak üzere toplam 30 soruyu

içeren 4 farklı alt gruptan oluşmaktadır. Yönetici personelin toplam motivasyon puan ortalamasının 52 ve toplam motivasyon puan ortalamalarının 52 ± 7 olduğu saptanmıştır. Bu tablonun incelenmesinde, moral ve motivasyon seviyesini oluşturan ana soru grupları içinde, yöneticilerle ilişkiler kapsamındaki soruların puanlarının diğerlerine göre nisbeten yüksek olmasına rağmen, teşvik ve değerlendirme sistemi ile özellikle ücret sistemi hakkındaki sorularda ankete iştirak eden yönetici personelin memnuniyet oranlarının oldukça düşük olmasının bir sonucu olarak anket uygulanan personelin toplam moral ve motivasyon seviyesi puanı oldukça düşük ve yetersiz olarak tespit edilmiştir. Sonuç olarak; anket uygulanan personelin **moral ve motivasyon seviyesini % 52 gibi oldukça düşük bir orana** çeken temel yönetim süreçlerinin; örgütte uygulanan ücret sistemi ile teşvik ve performans değerlendirme sistemi olduğunu ifade etmek doğru olacaktır. Dolayısıyla; yönetimin süratle bu iki sistemi ayrıntılı bir şekilde inceleyerek bu yönetim süreçlerinde personelin memnuniyet oranlarını yükseltecek, bu konuda belirlenen sorunları çözecek şekilde gerekli değişim ve örgüt geliştirme süreçlerinin kısa sürede sonuçlandırılması büyük bir önem taşımaktadır.

8.1.4. Yönetici Personelin İş Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi

Araştırma yapılan kurumda çeşitli kademelerde, farklı statülerde yönetici olarak görev yapan ve anket uygulanan toplam 730 yönetici personelin iş yaşam kalitesi hakkındaki memnuniyet oranları bu bölümde incelenen temel konudur. Araştırmanın bu bölümünde; anket uygulanan yönetici personelin iş yaşam kalitesinne yönelik memnuniyet oranlarının belirlenmesi maksadıyla; iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler şeklinde belirlenen üç ana konudaki duygu ve düşünceleri tespit edilmiştir. Bu konularda ankete iştirak eden yönetici personelin; “İş Ortamı, Çalışma Koşulları ve Örgüt Tarafından Çalışanlara Sağlanan Hizmetler” hakkında sorulan toplam **16 soruya** verdiği cevaplarla ilgili bilgileri içeren tablolar bu bölümde değerlendirilmiştir.

Tablo 8-29'da ankete katılan yönetici personelin organizasyondaki “İş Ortamı” hakkındaki toplam **7 adet** anket sorusuna verdiği cevaplardaki memnuniyet oranları yer almaktadır.

Tablo 8- 29: İş Ortamı

İş Ortamından	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	44	6
Memnun Değilim	103	14
Kararsızım	74	10
Memnunum	431	59
Çok Memnunum	78	11
Toplam	730	100

Yönetici personelin iş yaşam kalitesini tespit etmek maksadıyla sorulan ilk soru olan "İş ortamı" hakkındaki soruya "Memnunum ve Çok Memnunum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 70 gibi nisbeten yüksek bir orana sahip olması, araştırma yapılan kurumda yönetici personelin; iş ortamı ile ilgili konulardaki iş yaşam kalitesine yönelik beklenti ve hedeflerinin yeterli ölçüde karşılandığını göstermektedir.

Tablo 8- 30: Yapılan İş Nedeniyle Toplumda Duyulan Saygınlık

İşiniz Nedeniyle Toplumda Duyulan Saygınlıktan	Personel Sayısı(n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	30	4
Memnun Değilim	50	7
Kararsızım	96	13
Memnunum	438	60
Çok Memnunum	116	16
Toplam	730	100

Ancak; bu soruya “Hiç Memnun Değilim, Memnun değilim ve Kararsızım” şeklinde olumlu cevap vermeyen toplam 221 yönetici personelin iş ortamı hakkındaki memnuniyet oranlarının düşük olmasına sebep olan faktörler ayrıca incelenmeli ve bu konudaki memnuniyet oranının % 75’lerin üzerine çıkarılması hedeflenmelidir.

Yönetici personelin, “Şimdiki işiniz nedeniyle toplumda duyulan saygınlık” hakkındaki soruya “Memnunum ve Çok Memnunum” şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 76 gibi oldukça yüksek bir orana sahip olması, araştırma yapılan kurumda görev yapan yönetici personelin; yaptıkları iş ve mensubu oldukları örgüt nedeniyle toplumda duyduğu saygınlıktan dolayı önemli oranda mutluluk ve gurur duyduğunu göstermektedir. Bu sonucun sağladığı moral ve motivasyonun personelin iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediğini vurgulamak doğru olacaktır. Anketteki en yüksek memnuniyet oranlarından birine ulaşılan bu konunun, araştırma yapılan kuruluşun içinde yer aldığı temel kurumun ülkenin en saygın ve güvenilir kurumlarının başında yer almasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu niteliği ile araştırma yapılan örgütte görev yapan personelinin önemli bir bölümünün halen görev yaptığı kurumda çalışmaktan ve o kurumun bir üyesi olmaktan büyük bir memnuniyet ve gurur duyduğu net bir şekilde ifade edilebilir.

Tablo 8- 31’de ankete katılan yönetici personelin; organizasyondaki “Çalışma Koşulları ” hakkındaki toplam 5 adet anket sorusuna verdikleri cevapların sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8- 31: Çalışma Koşulları

Çalışma Koşullarından	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	60	8
Memnun Değilim	116	16
Kararsızım	65	9
Memnunum	394	54
Çok Memnunum	95	13
Toplam	730	100

Yönetici personelin çalışma koşulları hakkındaki toplam 5 ayrı soruya verdiği cevaplar incelendiğinde bu konuda organizasyondaki çalışma koşullarına “Memnunum ve Çok Memnunum ” şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 67 gibi yeterli bir orana sahip olması, araştırma yapılan kurumda çalışma saatleri ve mesai uygulamaları, izin planlamaları, fiziki çalışma koşullar, sosyal faaliyetler ile örgütsel gelişim ve değişim konularında yapılan çalışmaların yeterli seviyede olduğunu ifade edebiliriz. Ancak bu konularda % 33 gibi bir oranın, yani örgütte görev yapmakta olan her 3 yönetici personelden birinin iş yaşamındaki çalışma koşullarından memnun olmadığını da ifade etmesi önemlidir. Özellikle örgütteki fiziki çalışma ortamı ile iş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliği bakımından, örgütsel değişim ve gelişim hakkında yapılan çalışmalar hakkında lider personelin memnuniyet oranı; ortalamaların altına düşmekte, bu nedenle bahse konu alanlarda yeni örgütsel gelişim ve değişim çabaları ile çalışma koşullarının süratle iyileştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Anket uygulanan yönetici personele kurum tarafından iş ortamında “Sağlanan Hizmetler” hakkındaki toplam 4 adet farklı anket sorusuna verilen cevapların sonuçları; **Tablo 8- 32’de** ifade edilmektedir.

Tablo 8- 32: Sağlanan Hizmetler

Sağlanan Hizmetlerden	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	125	17
Memnun Değilim	100	14
Kararsızım	90	12
Memnunum	377	52
Çok Memnunum	38	5
Toplam	730	100

Araştırma yapılan kurumda çalışan yönetici personelin iş yaşam kalitesini önemli oranda negatif olarak etkileyen ve örgüt tarafından yönetici personele

sağlanan; sağlık hizmetleri, yemek hizmetleri, haberleşme ve ulaşım hizmetleri, sosyal imkanlar ve faaliyetlerle ilgili 4 sorunun yer aldığı örgüt tarafından kendi personeline sağlanan hizmetler hakkındaki sorulara "Memnunum ve Çok Memnunum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranının % 57 gibi hedeflenen memnuniyet oranından çok düşük olması düşündürücüdür. Bu sonuç; araştırma yapılan organizasyon tarafından personele sağlanan sağlık, yemek, haberleşme ve ulaşım, sosyal imkanlar ve faaliyetler gibi alanlarda verilen hizmetlerden personelin yeterli seviyede mutlu olmadığını, bu konularda sağlanan hizmetlerin anket uygulanan personel tarafından yeterli bulunmadığını, ortaya koymaktadır. Bu soruya olumsuz cevap verenlerin oranlarının yüksek olması, değişen ve gelişen çalışma koşulları ile personele sağlanan hizmetler konusunda, örgütte uygulanan mevcut sistemlerin yetersiz kaldığını, personelin mevcut sistemin değiştirilmesi ve geliştirilmesi ile alternatif çözüm yollarının bulunmasını beklediklerini ifade etmek mümkündür. Özellikle, örgüt tarafından iş ortamında görev yapan personele sağlanan sosyal imkanlar ve faaliyetlerden memnun olanların oranı % 65'lerin altına düşmekte ve bu konuda hemen hemen personelin önemli bir bölümü yöneticilerden örgütsel gelişim ve değişimi içeren yeni yaklaşım ve uygulamalar beklemektedir. Her bir konuda; memnuniyet oranını yükseltmek maksadıyla; alan çalışmaları, grup çalışmaları ve yeni anket çalışmaları yapılarak bu konularda yapılması beklenen iyileştirmeler ve gelişmeler ekip çalışması ve katılımcı bir yaklaşımla, insan odaklı bir yönetim anlayışını ön plana çıkaran süreç geliştirme çalışmaları ile tespit edilebilir. Alınacak yeni tedbirlerle bu konulardaki memnuniyet oranları çok daha iyi seviyelere yükseltilebilir. İş yaşam kalitesi ile ilgili; iş ortamı, çalışma koşulları ve çalışanlara sağlanan hizmetler hakkında yapılan anket çalışmasında en düşük memnuniyet oranı % 57 ile örgütün personeline sağladığı hizmet alanında, en yüksek memnuniyet oranı ise; % 70 ile iş ortamı hakkındaki sorularda ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan yönetici personelin organizasyondaki "*İş Yaşam Kalitesinin Tespit Edilmesi*" maksadıyla hazırlanan 3 farklı ana soru grubu ile bu soruların alt konuları hakkındaki toplam 16 adet anket sorusuna verdiği cevapların sonuçları; **Tablo 8- 33'te** görülmektedir.

Tablo 8- 33: İş Yaşam Kalitesi

İş Yaşam Kalitesi	Personel Sayısı (n)	(%)
Hiç Memnun Değilim	75	10
Memnun Değilim	107	15
Kararsızım	81	11
Memnunum	398	55
Çok Memnunum	69	9
Toplam	730	100

Yapılan araştırma içinde, bu bölümde araştırmaya katılan yönetici personelin iş yaşam kalitesinin belirlenmesine yönelik ikinci ana alt grupta yer alan sorular hakkındaki anket sonuçları ve elde edilen puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan yönetici personelin toplam iş yaşam kalitesine yönelik alt grup puan ortalamaları değerlendirilerek, organizasyonda bu konuda mevcut ortak sorunların tespit edilmesi sağlanmıştır. Araştırma yapılan ve anket uygulanan kurumda çalışan yönetici personelin iş yaşam kalitesini tespit etmek maksadıyla; iş ortamı, çalışma koşullar, örgüt tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler gibi üç farklı ana alt sahada sorulan 16 farklı soruya verilen cevapların ortalamasından elde edilen bu sonuçlara göre; yönetici personelden bu sorulara “Memnunum ve Çok Memnunum” şeklinde olumlu cevap verenlerin oranı % 64 gibi nisbeten iyi bir orana sahiptir.

Bu sonuç, araştırma yapılan organizasyonda uygulanan iş yaşam kalitesini geliştirme gayretlerinin olumlu sonuçlarının görülmekte olduğu, ancak bu tedbir ve uygulamaların yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. Örgütte iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi maksadıyla alınabilecek ilave tedbirler ve yeni uygulamalar ile bu oranın % 75’lerin üzerine çıkarılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle, örgütte personele sağlanan hizmetlerin gerek kalite bakımından ve gerekse uygulama alanları açısından geliştirilmesi faydalı olacaktır. Çünkü; iş yaşam kalitesine yönelik memnuniyet oranlarının % 57 ile en düşük olduğu temel alt saha örgütün yönetici personele sağladığı hizmetlerle ilgilidir. Özellikle ankete iştirak eden personelin “Kurumsal sağlık hizmetlerinde memnuniyet oranı” % 49 gibi çok düşük bir seviyede gerçekleşmiştir. İş yaşam

kalitesinin iyileştirilmesi çalışmalarına sağlık hizmetlerinden başlanması kısa sürede etkin sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Tablo 8- 34: İş Yaşam Kalitesi Sonuçları

İş Yaşam Kalitesi	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximun
İş Ortamı	730	70	7	60	100,00
Çalışma Koşulları	730	67	6	61	100,00
Sağlanan Hizmetler	730	57	7	51	100,00
Toplam İş Yaşam Kalitesi	730	65	7	57	100,00

Tablo 8-34'de yönetici personelin iş yaşam kalitesi seviyesine yönelik anket ortalamaları yer almaktadır. Toplam iş yaşam kalitesi; iş ortamı, çalışma koşulları ve organizasyon tarafından yönetici personele sağlanan hizmetler olmak üzere toplam 16 soruyu içeren 3 farklı alt gruptan oluşmaktadır. Yönetici personelin toplam iş yaşam kalitesi puan ortalamasının 65 olduğu ve toplam iş yaşam kalitesi puan ortalamalarının 65 ± 7 olduğu saptanmıştır. Bu tablonun incelenmesi sonucunda; personele sağlanan hizmetler ile ilgili iş yaşam kalitesi memnuniyet oranı oldukça düşük olmasına rağmen, iş yaşam kalitesini oluşturan, iş ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili puanlarının yüksek olması, toplam iş yaşam kalitesi ile ilgili ortalama puanlarının % 67'nin üzerinde kalmasını sağlamıştır.

Genel olarak; örgüt tarafından personele sağlanan hizmetlerle ilgili puanların, yani memnuniyet oranının % 65'in altında kalmasına rağmen yönetici personelin, iş yaşam kalitesi seviyesinin yeterli olduğunu ifade etmek mümkündür. Özellikle; örgütün personele sağladığı sosyal imkanlar ve bu konudaki faaliyetler ile sağlanan yemek hizmetlerinin kalitesinin geliştirilmesi, personelin iş yaşam kalitesi hakkındaki duygu, düşünce ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecek ve bu konudaki iç müşteri memnuniyet oranı daha da

yükselecektir. Bu kapsamda memnuniyet oranları düşük olan ve iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen önemli unsurlar olan; başta sağlık hizmetleri, yemek hizmetleri, haberleşme ve ulaşım hizmetleri ile sosyal imkanlar ve faaliyet sahalarında mevcut hizmet sistemini geliştirmeye yönelik çabaların kısa sürede sonuçlandırılması, iş yaşam kalitesindeki iyileştirmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

Tablo 8- 35: Motivasyon Seviyesi ve İş Yaşam Kalitesi Sonuçları

MOTİVASYON SEVİYESİ VE İŞ YAŞAM KALİTESİ	n	Ort	S.S.	Min	Max
Toplam Motivasyon	730	52	7	43	100
Yöneticilerle İlişkiler	730	73	7	63	100
Ücret Sistemi	730	35	6	28	100
Karar Verme Süreci	730	52	7	43	100
Teşvik ve Değerlendirme Sistemi	730	48	6	38	100
Toplam İş Yaşam Kalitesi	730	65	7	57	100
İş Ortamı	730	70	7	60	100
Çalışma Koşulları	730	67	6	61	100
Sağlanan Hizmetler	730	57	7	51	100
TOPLAM SEVİYE	730	59	7	50	100

Araştırma yapılan örgütte anket çalışmasına iştirak eden 750 yönetici personelden anketleri değerlendirmeye alınan toplam 730 yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin belirlenmesine yönelik iki farklı ana grupta toplam 46 farklı anket sorusuna verdikleri cevaplardan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında; **iş yaşam kalitesine yönelik memnuniyet oranı % 65, moral ve motivasyon seviyesine yönelik memnuniyet oranı ise % 52** olarak tespit edilmiştir. Her iki grup anket sorusuna verilen cevapların

birlikte değerlendirilmesi sonucu tespit edilen ortalama memnuniyet oranı ise; % **59** olarak bulunmuştur. Gerek moral ve motivasyon seviyesi ve gerekse iş yaşam kalitesinin tespit edilmesi için yapılan anket çalışması sonucu tespit edilen memnuniyet oranlarının yeterli olmadığı, dolayısıyla öncelikle araştırma yapılan konularda memnuniyet oranı en düşük olan ücret sistemi, teşvik ve performans değerlendirme sistemi, kararlara katılma, inisiyatif kullanma, yetki ve sorumluluk devri, başta sağlık hizmetleri olmak üzere çalışanlara sağlanan hizmetler gibi konularda daha katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının araştırma yapılan örgütte etkin kılınmasının, örgütteki moral ve motivasyon seviyesini yükselteceği, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesini kolaylaştıracağı, verimlilik ve etkinliği arttıracığı değerlendirilmektedir.

8.2. Yönetici Personelin Kişisel Nitelikleri ile Motivasyon Seviyesi ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde Bölük, Tabur ve Alay Komutanı gibi üst düzey yönetici personel ile Manga, Tim ve Takım Komutanı gibi nisbeten alt düzey yönetim kademelelerinde görev yapan personelin rütbe ve statülerine göre motivasyon düzeyleri incelenerek toplam moral ve motivasyon seviyeleri değerlendirilmiştir.

Tablo 8- 36: Yönetici Personelin Statülerine Göre Motivasyon Seviyesi

Personelin Statüsü	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Üst Düzey Yönetici Personel	70	61	8	1,7	0,01
Alt Düzey Yönetici Personel	660	51	7	1,5	0,02

Tablo 8-36'da, araştırmaya katılan Bölük, Tabur ve Alay Komutanı gibi üst düzey yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları, Manga, Tim ve Takım Komutanı gibi alt düzey yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. Üst düzey yönetici personelin moral ve motivasyon düzeyi ortalamaları 61 ± 8 iken, alt düzey yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamalarının 51 ± 7 olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde üst düzey yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile alt düzey yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu durum üst düzey yönetici personelin motivasyon düzeylerinin rütbe ve statülerine bağımlı olarak olumlu yönde değiştiği, her iki grubun da moral ve motivasyonu destekleyen veya moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütte yönetici personelin rütbe ve statüsüne bağlı olarak artan, gelişen ve iyileşen; ücret durumu, yetki ve sorumlulukları ile karar verme süreçlerine katılımı, fiziki ve sosyal çevreye uyum, kazanılan tecrübe ve gelişen ilişkiler ve iletişim ortamı, alt düzey yöneticilere göre moral ve motivasyonu olumlu yönde etkileyen faktörler olarak değerlendirilmiştir. Bunun bir sonucu olarak; üst düzey yöneticilerin moral ve motivasyon seviyesi olarak ifade edilen % 61 oranı, alt düzey yönetici personelin moral ve motivasyon düzeyi olan % 51'e göre % 10 gibi bir oranda daha iyi düzeyde tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütteki moral ve motivasyon seviyesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalarda alt düzey yöneticilerin ihtiyaçlarına daha fazla önem ve öncelik verilmesinin gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde ankete katılan yönetici personelin medeni durumları ile motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiler incelenerek toplam moral ve motivasyon seviyeleri değerlendirilmiştir.

Tablo 8- 37: Medeni Durumlara Göre Motivasyon Seviyesi

Personelin Medeni Durumu	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Evli	270	55	6	1,7	0,01
Bekar	460	50	8	1.6	0,02

Tablo 8-37’de, araştırmaya katılan evli yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları, bekar yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile karşılaştırılmıştır. Evli yönetici personelin moral ve motivasyon düzeyi ortalamaları 55 ± 6 iken, bekar yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamalarının 50 ± 8 olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde evli yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile bekar yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu durum evli yönetici personelin motivasyon düzeylerinin medeni durumuna bağımlı olarak değiştiği, her iki grubun da moral ve motivasyonu destekleyen veya moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri şeklinde değerlendirilmektedir. Ankete iştirak eden personelin rütbe ve statüsüne bağlı olarak moral ve motivasyon seviyesindeki yükselmeye benzer gerekçelerle, aynı oranda olmasa bile medeni durumlarına göre de olumlu yönde etkilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütteki evli personel; nisbeten yaşlı, rütbe ve statüsü yüksek, dolayısıyla; örgütteki konumu, yönetimde karar süreçlerindeki etkinliği, ücret seviyesi, sosyal statüsü ve ilişkileri bekar personele göre daha iyi şartlara sahiptir. Araştırma yapılan örgütte bekar personel oranının evli olanlara göre oldukça yüksek olduğu dikkate alındığında; moral ve motivasyonu yükseltmeye yönelik süreç geliştirme çabalarına bekar personelin memnuniyet oranı düşük

olan faaliyet alanlarından başlanmasının daha uygun bir hareket tarzı olacağı değerlendirilmektedir. Böylece iyileştirme çalışmalarının motivasyon seviyesindeki olumlu etkisi daha hızlı ve etkili olacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulanan personelin yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri incelenerek toplam moral ve motivasyon seviyeleri değerlendirilmiştir.

Tablo 8- 38'de, araştırmaya katılan yönetici personelin yaş grupları ile motivasyon düzeyi ortalamaları karşılaştırılmıştır. 25 yaş altındaki personelin motivasyon düzeyi ortalamaları 50 ± 7 iken, 36 yaşından büyük yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamalarının 75 ± 8 olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde 25 yaşından küçük yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile 36 yaşından büyük yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında, yani farklı yaş gruplarına sahip personelin moral ve motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Bu durum 36 yaşından büyük yönetici personelin motivasyon düzeylerinin yaşlarına bağımlı olarak olumlu yönde değiştiği, her iki grubun da moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 8- 38: Yönetici Personelin Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Seviyesi

Personelin Yaş Grubu	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
25 Yaş Altı	370	50	7	1,6	0,02
26-35 Yaş	330	52	7	1,7	0,01
36 Yaş Üstü	30	75	8	1,8	0,02

Personelin yaşındaki artışın, onun ilişkilerini, medeni durumunu, rütbe ve statüsünü, örgüt içindeki etkinliğini, aile yaşantısını ve ücret düzeyini olumlu

yönde etkilediği için, bu sonuçların onun moral ve motivasyon seviyesini de olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, moral ve motivasyon seviyelerinin iyileştirilmesine yönelik süreçlerin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncelikle, genç yaştaki, bekar ve alt düzey yönetici düzeyindeki personelin sorunlarından başlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; personelin yaşı, statüsü ve evli olması birbiri ile ilişkili olan ve aynı personelin moral ve motivasyon seviyesini etkileyen kişisel niteliklerdir.

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulanan personelin eğitim durumuna göre motivasyon düzeyleri incelenerek toplam moral ve motivasyon seviyeleri araştırılmıştır.

Tablo 8-39'da, araştırmaya katılan yönetici personelin eğitim durumu ile motivasyon düzeyi ortalamaları karşılaştırılmıştır. Ortaöğretimi bitiren personelin motivasyon düzeyi ortalamaları 51 ± 6 iken, yüksek öğretim mezunu yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamalarının 55 ± 8 olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde orta öğretim bitiren yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile yüksek öğretim mezunu yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu durum yönetici personelin motivasyon düzeylerinin eğitim seviyesine bağımlı olarak değiştiği, her grubun moral ve motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 8-39: Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Seviyesi

Personelin Eğitim Durumu	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
İlk öğretim	20	48	8	1,6	0,01
Orta öğretim	500	51	6	1,5	0,02
Yüksek öğretim	210	55	8	1,7	0,01

Eğitim seviyesi yükseldikçe; doğal olarak örgütsel statü, gelir seviyesi, iletişim ve kararlara katılma düzeyi gibi motivasyon araçlarından yararlanma imkanı artan yöneticilerin moral ve motivasyon düzeylerinin daha iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir. İlk öğretim seviyesinde bir eğitim düzeyine sahip 20 yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ortalaması % 48 düzeyindeyken, yüksek öğretim seviyesindeki toplam 210 yönetici personelde ortalama seviye % 55 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak; personelin eğitim düzeyi yükseldiği oranda moral ve motivasyon düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulanan personelin gelir durumuna göre motivasyon düzeyleri incelenerek toplam moral ve motivasyon seviyeleri değerlendirilmiştir.

Tablo 8-40'da, ankete iştirak eden yönetici personelin gelir durumları ile motivasyon düzeyi ortalamaları karşılaştırılmıştır. 400-700 YTL aylık gelir düzeyine sahip yönetici personelin motivasyon düzey ortalamaları 48 ± 6 iken, 701–1.000 YTL. aylık geliri olan yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamalarının 52 ± 7 olduğu tespit edilmiştir. 1.000 YTL.'nin üzerinde bir aylık gelire sahip lider personelin ortalama moral ve motivasyon seviyesi ise % 72 olarak belirlenmiştir.

Tablo 8-40: Gelir Durumuna Göre Motivasyon Seviyesi

Personelin Gelir Durumu (YTL.)	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
400-700	150	48	6	1,7	0,02
701-1.000	550	52	7	1,6	0,02
1.000 Üstü	30	72	8	1,6	0,01

Yapılan istatistiksel analizde gelir düzeyi nisbeten düşük olan yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile aylık gelir düzeyi yüksek olan yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p>0,05$). Bu durum gelir seviyesi fazla olan yönetici personelin motivasyon düzeylerinin gelir seviyesine bağımlı olarak olumlu yönde değiştiği, her üç grubun da moral ve motivasyonunu etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri tespit edilmiştir. Araştırma yapılan örgütte nisbeten daha düşük gelir düzeyine sahip olan yönetici personel ile en yüksek gelir düzeyine sahip personelin moral ve motivasyon seviyeleri arasında, gelir düzeyi yüksek olanlar lehine % 24 gibi oldukça yüksek oranda bir fark ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgütte temel sorunlarının başında % 35 oranı ile en düşük memnuniyet oranına sahip olan yönetici personelin ücret artışına bağlı olarak ortalama moral ve motivasyon seviyesi de yükselmektedir. Anket sonuçlarının değerlendirildiği bölümde de ifade edildiği gibi anket uygulanan personelin moral ve motivasyon seviyesini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında ücretler ve ücret sistemi gelmektedir. Dolayısıyla ücret seviyesi ile motivasyon düzeyi arasındaki doğru orantı aynı değerlendirmeyi doğrulamaktadır. Sonuç olarak; örgütteki iyileştirme çalışmalarına ücret sistemi ile başlanmasının temel bir ihtiyaç olduğu gerçeği, ülkemizde insan kaynakları yönetiminde iş gücü için ayrılan kaynakların yetersiz olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

8.3. Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmada, araştırmaya katılan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi puanları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı bu bölümde değerlendirilmiştir.

Tablo 8-41'de, yapılan ankete iştirak eden ve hakkında bilgi toplanan yönetici personelin moral ve motivasyon düzeyi ile iş yaşam kalitesi puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 8- 41: Motivasyon Seviyesi ile İş Yaşam Kalitesi Sonuçları

Personelin Ortalama Puanı	Yönetici Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Motivasyon Seviyesi Puanı	730	52	7	1,7	0,01
İş Yaşam Kalitesi Puanı	730	65	7	1.8	0,01
Ortalama Puan	730	59	7	1.8	0,01

Anket çalışmasına iştirak eden yönetici personelin moral ve motivasyon düzeyi ortalamaları 52 ± 7 iken, aynı yönetici personelin iş yaşam kalitesi puan ortalamalarının 59 ± 7 olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde yönetici personelin motivasyon düzeyi ortalamaları ile aynı personelin iş yaşam kalitesi puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p > 0,05$). Bu durum yönetici personelin motivasyon düzeylerinin iş yaşam kalitesinden önemli oranda etkilendiği, her iki değişkenin de birbirini önemli ölçüde etkilediği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak yönetici personelin iş yaşam kalitesindeki kötüleşme veya negatif değişimler aynı personelin moral ve motivasyon seviyesini olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı yaklaşım veya değerlendirme ile moral ve motivasyon seviyesindeki değişikliğin; iş yaşam kalitesi hakkındaki değerlendirmeleri veya memnuniyet oranını aynı yönde, fakat farklı oranlarda etkilediği sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır. Gerek moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktör ve süreçler, gerekse iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik faaliyet ve düzenlemeler farklı oranlarda olmak üzere her iki unsuru da aynı yönde etkilemektedir.

8.4. Çözüm Önerileri

Bu doktora tez konusu incelenirken, öncelikle moral ve motivasyonun tanımı, önemi ve motivasyon araçları değerlendirilmiş, iş yaşam kalitesi ile ilgili temel kavramlar, unsurlar ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik tedbirler ve uygulamalar incelenmiştir. Maddi ve temel ihtiyaçları yeterli oranda karşılanan personelin işyerindeki ücret ve fiziki şartlardan çok özellikle yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler ve iletişime, kendini gösterme, takdir ve manevi ödüllere daha fazla önem verdiği, bu araştırmada yapılan anketlerde ve personel ile yapılan görüşmelerde bir kez daha ortaya çıkmıştır. Anket çalışması ile paralel olarak araştırmanın belirlenen hipotezlerini değerlendirmek ve bu hipotezlerin geçerliliğini tespit etmek maksadıyla toplanan bilgilerin ışığında hipotezler yeniden gözden geçirilmiştir.

Organizasyonları yöneten, onlara hayat ve canlılık veren, sahip oldukları maddi ve manevi değerler ile birbirine göre önemli farklılıklar gösteren ana üretim faktörü işgücüdür. İnsanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır. Sosyal bir yaratık olan insanları mutlu etmek, onların kullanması için mal ve hizmet üretmek, en kaliteli mal ve hizmeti tüketicilere, yani insanlara en uygun yer ve zamanda ulaştırma gayreti içinde olan bütün örgütler; öncelikle iç müşterileri olan çalışanlarını ve daha sonra ise dış müşterileri olan diğer insanları memnun edecek, onların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutacak yönetim süreçlerini bulmak, kullanmak, gelişen ve değişen iç ve dış çevre şartlarına göre geliştirmek durumundadır. Aksi halde örgütlerin, özellikle insanların ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla mal ve hizmet üreten işletmelerin, dünyadaki çetin rekabet koşulları sonucu ayakta kalması, ekonomik olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi çok zor olacaktır.

Örgütte çalışanların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerinin ve mevcut durumlarının değerlendirilmesi, iş doyumunu, iletişim ve etkileşim imkanlarının incelenmesi, personelin moral ve motivasyona yönelik tercih ve önceliklerinin tespit edilmesi maksadıyla; bir kamu kuruluşunda anket ve araştırma yapılmıştır. Araştırma yapılan organizasyonun klasik hiyerarşik yapısı ile görev tanımları ve terfi imkanlarının açık ve anlaşılabilir bir şekilde kurumsal olarak ifade edilmiş olmasının da katkısıyla; iş doyumunu, yöneticilerle

ilişkiler ve iletişim ile görev dağılımının açık ve uygun olması, mesleki gelişim imkanları ve iletişim imkanları bakımından önemli ve öncelikli bir sorununun olmadığı tespit edilmiştir. Bu konularda alınacak yeni tedbirlerle mevcut durumun daha da geliştirilebileceği ve memnuniyet oranlarının yükseltilebileceği değerlendirilmektedir. Ancak; anket sonuçlarının da net bir şekilde ortaya koyduğu gibi; ücret sistemi, teşvik ve performans değerlendirme sistemi, yetki ve sorumluluk dağılımı ile inisiyatif kullanma, yapılan işi sevdirmeye ve karar verme süreçlerine katılma konularında, yöneticilerin süratle köklü değişim ihtiyacını karşılayacak şekilde gerekli tedbirleri, çalışanlarla karşılıklı işbirliği içinde tespit ederek uygulamaya koyması bu araştırmanın ortaya koyduğu temel yönetim sorunlarıdır. Bu kurumdaki başarı ve etkinliğin artırılması, moral ve motivasyon seviyesinin olumlu yönde geliştirilmesi için bahse konu sorunların çözümüne yönelik çalışmaların en kısa sürede sonuçlandırılmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Tez çalışması kapsamında geliştirilen, pilot uygulamalarla objektif sonuçlara ulaşma yönünde, güvenilirliği ve etkinliği yükseltilecek ve tezin ekler bölümünde yer alan "Moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesini değerlendirme anketi"; yapılan araştırmanın maksat ve hedeflerine göre geliştirilmiştir. İnsanlar için mal ve hizmet üreten her türlü örgüt içinde, özellikle eğitim kurumlarında o örgütün yönetim ve organizasyonunda örgütsel gelişme ve değişim ihtiyaçlarını tespit etmek maksadıyla bir çözüm önerileri modelinin oluşturulması hedeflenmiştir. Bu çalışma ve anket uygulamasının model alındığı yeni araştırmalarda; bu ankette yer alan temel soru grupları ile alt soru grupları, yapılan inceleme ve araştırmanın kapsamı ve önceliklerine göre yeniden düzenlenebilir. Soru sayısı ve soru grupları yeni araştırma konularına göre azaltılabilir veya artırılabilir. Ancak her türlü organizasyonda mevcut olan yönetim ve organizasyon problemlerinin belirlenmesi, örgütle ilgili hipotezlerin doğrulanması, yönetimde etkinlik ve verimliliğin artırılması maksadıyla, bu tez çalışmasında uygulanan ve izlenen yöntem aynı konuda yapılacak çalışmalar için kullanılabilir bir yöntemdir.

Bir eğitim kurumu olan araştırma yapılan örgütte, farklı statü ve görevlerde, değişik yaş, eğitim ve gelir seviyesi ile medeni duruma sahip

yönetici personelin; öncelikle moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerini belirlemeye yönelik sorular; uygulanan anketin ilk bölümündeki kişisel bilgileri izleyen ikinci bölümde yer almaktadır. Bu anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi ile anket uygulanan personelin herhangi bir kısıtlama ve peşin hükmün etkisinde kalmadan hür iradesi ile; gerek moral ve motivasyon konusunda ve gerekse iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerini tespit etmek, böylece aynı konularda anket çalışmasının ve araştırmanın son bölümünde yer alan sorulara yönelik duygu, düşünce ve davranışları arasındaki paralellik ve ilişkileri ortaya koymak mümkün hale gelmiştir. Böylece; ankete verilen cevapların tutarlılığı, objektifliği, güvenilirliği ve doğruluğu anket içinde test edilmiştir. Bu kapsamda anketin ikinci bölümündeki tercihler ile üçüncü bölümdeki moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi seviyeleri arasında yakın ve paralel bir ilişki olduğu, ankete iştirak eden personelin anket sorularına gayet tarafsız, tutarlı ve gerçekçi cevaplar verdiği belirlenmiştir. Anket uygulaması sonucu derlenen bilgilerle yapılan görüşme ve incelemelerde elde edilen bilgiler, SPSS Programı kullanılarak bilgisayar ortamında değerlendirilmiş, organizasyonda görev yapan personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihleri ile aynı konularda içinde buldukları durumun tespit edilmesi hedeflenmiştir. Örgütü idare eden yöneticilere ve özellikle insan kaynakları yöneticilerine müteakip safhada örgütsel gelişim ve değişim bakımından ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesi ve bu konulardaki sorunların önem ve önceliklerinin tespit edilmesine yönelik bir çözüm önerileri modelinin geliştirilmesi sağlanmıştır.

Bu kapsamda anketin ikinci bölümünde yer alan ve ankete iştirak eden personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerini tespit etmek maksadıyla hazırlanan anket sorularının sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörlerin başında; ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı yer alırken, motivasyon araç ve yöntemleri ile ilgili sıralamada; ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi seçeneği ilk sırada yer almaktadır. Aynı kapsamda iş doyumunu belirleyen faktörlerle ilgili seçeneklerin sıralanmasında ise birbirine yakın tercih puanları ile; ücretler ve bireysel ihtiyaçların karşılanması; moral ve motivasyon ile mesleki prestij seçeneklerinin tercih edildiği tespit edilmiştir. Ankete iştirak eden

yönetici personel, terfide etkili olan faktörlerin sıralanmasında; eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma seçeneğini en fazla tercih etmiş bulunmaktadır. Yöneticide bulunması gereken niteliklerin başında; personeli yönlendirme ve insan ilişkileri ile eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem seçenekleri birbirine yakın oranda tercih edilen seçeneklerdir. Yönetici personelin başarılı olması halinde en çok tercih ettiği ödüllerin başında; eğitim ve terfi imkanı seçeneği yer almaktadır.

Anketin aynı bölümünde yer alan iş yaşam kalitesi ile ilgili tercihlerin yer aldığı sorularda; insanların ihtiyaç sıralamasında ilk iki önceliği; yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar ile aile kurma ve sosyal ihtiyaçların aldığı tespit edilmiştir. Yönetici personelin bu seçimi; ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile uyumlu bir sonuca ulaşılmasını sağlamıştır. İş yaşam kalitesi kapsamında sorulan ikinci soruda lider personel işteki huzursuzluk, yani sorun kaynaklarının başına; alınan ücret ve işin kendisi seçeneğini yerleştirmiş bulunmaktadır. Çalıştığı işteki beklentilerini; iyi ücret ve sosyal haklar ile tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme şeklinde sıralayan yönetici personel; “İnsanlar neden bir işte çalışmaya ihtiyaç duyarlar?” sorusunda ilk tercihini; “Para kazanmak ve aile kurmak”, ikinci tercihini ise; “İnsanlarla ilişkiler kurmak ve toplumda saygınlık kazanmak” şeklinde kullanmıştır. Mesleki gelişim açısından örgütten beklentilerinin başında; terfi ve takdir edilme; başarı gösterme, saygınlık ve iletişim içinde bulunma olarak ifade eden personel; örgütteki iş yaşam kalitesinin, yöneticilerle daha iyi iletişim kurulması halinde daha çabuk iyileştirilebileceğine inandığını ifade etmiştir.

Yapılan araştırmada; mevcut ücret sistemi ile teşvik ve performans değerlendirme sisteminin, karar verme süreçleri ile inisiyatif kullanma seviyesinin örgüt içinde yönetim ve liderlik kapsamında en önemli ve öncelikli temel yönetim ve liderlik sorunları olduğu tespit edilmiştir. Çünkü; yapılan araştırmada moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik bu temel yönetim konularında memnuniyet oranlarının; “Ücret sistemi için % 35, teşvik ve değerlendirme sistemi için % 48, örgüt içinde karar verme süreçlerine katılım için % 52 ve inisiyatif kullanma seviyeleri için ise % 49 ” olduğu tespit edilmiştir. Bu memnuniyet oranları, yani % 50’lerin altında kalan iç müşteri memnuniyet

oranları; bu konularda öncelikli bir iyileştirme ve örgütsel gelişme ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma yapılan eğitim kurumlarında kendileri ile değişik zamanlarda görüşme yapılan personel ile anket uygulamasına iştirak eden personelin; en yüksek memnuniyet oranına ulaştığı konuların başında; % 79 memnuniyet oranı ile “Örgütte görev dağılımının belirgin ve adil olması” sorusuna memnunum veya çok memnunum şeklinde cevap verenlerin olduğu belirlenmiştir. Bu soruyu, % 78 memnuniyet oranı ile “Bağlı olduğunuz amir ile ilişkilerin durumu”, % 76 memnuniyet oranı ile “Mesleğiniz nedeniyle toplumda duyulan saygınlık”, “Örgütteki izin uygulamaları” ve “İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamaları”, % 75 oranı ile çok memnunum veya memnunum şeklinde cevap verilen “Örgüt içi haberleşme ve iletişim” konusu takip etmektedir. Müteakip yüksek memnuniyet oranlarında ise; % 74 memnuniyet oranı ortalaması ile “Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkiler”, % 73 memnuniyet oranı ile “Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyi” ve “Yöneticilerle ilişkiler”, şeklinde tespit edilen yönetim süreçlerinin bulunduğu belirlenmiştir. Böylece araştırma yapılan örgütteki sorunların önem ve önceliklerinin tespit edilmesine yönelik bir çözüm önerileri modelinin geliştirilmesi sağlanmıştır.

Sonuç olarak; herhangi bir örgütte moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilmesi ve iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik bir araştırma yapmayı planlayan bir kişi veya kuruluş bu tez çalışmasından kaynak doküman olarak faydalanabilecektir. Gerek tez içinde yer alan moral ve motivasyonun tanımı ve önemi, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları ile iş yaşam kalitesine yönelik bilgilerin, gerekse yapılan araştırmanın hazırlanması, anket sistemi ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan yöntemlerin benzer araştırmalarda faydalı bir kaynak olacağı değerlendirilmektedir.

BÖLÜM 9

SONUÇ

Tez çalışmasının son bölümü olan bu bölümünde, yapılan çalışmanın önemli unsurları ile özellikle elde edilen araştırma sonuçları ve bulguların daha sonra aynı kapsamda yapılacak olan çalışmalara olan katkıları değerlendirilmiştir. Başta moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik her türlü doküman incelenerek her iki konuda kendi içinde yeterli ve tutarlı olacak şekilde bir kaynak doküman hazırlanmıştır. Çalışmanın daha sonraki bölümlerinde; bir eğitim kurumunda yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmiş, araştırma yapılan örgütteki yönetim sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesi sağlanmıştır. Bu doktora tez çalışmasının konu ile ilgili literatüre katkıları ve özgün yönlerini özet olarak bu bölümünde ifade edilmiştir

Örgütte çalışanların moral ve motivasyonu ile iş yaşam kalitesinin geliştirilmesine önem vermeyen, onların psikolojik ve sosyal yapılarını analiz ederek yönetimde değerlendirmeyen yöneticilerin örgütte çalışanlarla pozitif bir iletişim içinde olması, onları bilgilendirmesi, onlarda kendisine karşı bir sevgi ve güven yaratması, aynı şekilde birer insan olan tüketicilerin taleplerine uygun bir mal ve hizmet üretme konusunda başarılı olması düşünülemez. Günümüzde ne sadece "Ekonomik insan" görüşü ve ne de "Sosyal insan" görüşü tam olarak geçerli değildir. Gerçek olan insanın duygusal varlık olması nedeniyle karmaşık bir yapıda olmasıdır. Çünkü insanı motive edici unsurların yani motivasyon araçlarının başında sadece ekonomik özendiriciler değil, psiko-sosyal özendiriciler gelmektedir. Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulmasında, personelin mevcut ihtiyaç seviyeleri, çalışma şartları ve onlara sağlanan maddi imkanların yanında, yetki ve sorumluluk verilmesi, kendini ispatlama fırsatları sağlanması, iletişim ve kendini geliştirme imkanları

sunulması, kararlara ve yönetime katılım gibi psiko-sosyal faktörler önemli bir yer tutmaktadır.

Tez konusu incelenirken, öncelikle moral ve motivasyonun tanımı, önemi ve motivasyon araçları değerlendirilmiştir. Motivasyon teorileri ile konunun altyapısı açıklandıktan sonra, motivasyon araçları değerlendirilmiş, liderlik ve motivasyon arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Maddi ve temel ihtiyaçları yeterince karşılanan personelin işyerindeki ücret ve fiziki şartlardan çok, özellikle yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler ve iletişime daha fazla önem verdiği bu araştırmada yapılan anket ve görüşmelerde bir kez daha ortaya çıkmıştır. Tez çalışmasının müteakip bölümünde; iş yaşam kalitesi ile ilgili konular değerlendirilmiş, araştırma ve anket uygulamasının temelini teşkil eden on ayrı hipotez ifade edilmiştir.

Tez çalışmasında moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki bilgi ve yaklaşımlar değerlendirildikten sonra, Deniz er eğitim birliklerinde değişik kademelerde görev yapan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma kapsamında anket uygulamasına toplam 750 yönetici personel iştirak etmiş ve bunlardan 730 personelin anket sonuçları değerlendirilmiştir. Anket uygulanan personelin % 68'i orta öğretim, yani lise mezunu, % 29'u ise yüksekokul seviyesinde eğitim görmüştür. Yapılan araştırma sonucu elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile araştırmaya katılan yönetici personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihleri araştırılmış, aynı personelin iş yaşam kalitesi ile motivasyon seviyelerinin tespit edilmesi ve iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Yönetici personelin moral ve motivasyonla ilgili tercihlerini belirlemek maksadıyla; moral ve motivasyon seviyelerini etkileyen faktörler, motivasyon araçları, iş doyumunu belirleyen değişkenler, terfide esas alınması gereken unsurlar, yöneticinin nitelikleri, başarı karşılığı tercih edilen ödüller, başlıkları altında belirlenen sorular anket uygulanan yönetici personele yönetilmiştir.

Aynı kapsamda; personelin iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerini belirlemek maksadıyla; personelin ihtiyaç öncelikleri, işle ilgili hoşnutsuzluk kaynakları, personelin çalıştığı örgütten beklentileri, iş ortamı, çalışma koşulları,

örgüt tarafından personele sağlanan hizmetler, insanların bir işte çalışma nedenleri, yönetici personelin mesleki gelişim açısından beklentileri ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik tercihleri sorulmuş ve alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Yapılan anket çalışmasının son bölümünde kurumda çalışan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeyinin belirlenmesi maksadıyla; yöneticilerle ilişkiler, ücret sistemi, karar verme süreçlerine katılım, teşvik ve performans değerlendirme sistemi, iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler hakkında toplam 46 konuyu içeren ayrıntılı anket soruları yöneltilerek personelin mevcut moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi düzeyleri tespit edilmiştir.

Araştırma yapılan eğitim kurumunda değişik zamanlarda görüşme yapılan personel ile anket uygulamasına iştirak eden personelin; en yüksek memnuniyet oranına ulaştığı konuların başında % 79 memnuniyet oranı ile "Örgütte görev dağılımının belirgin ve adil olması", % 78 memnuniyet oranı ile "Bağlı olduğunuz amir ile ilişkilerin durumu", % 76 memnuniyet oranı ile "Mesleğiniz nedeniyle toplumda duyulan saygınlık" ve "İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamaları", % 75 oranı ile "Örgüt içi haberleşme ve iletişim", konularının yer aldığı belirlenmiştir. Aynı araştırmada; moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesine yönelik temel yönetim konularında memnuniyet oranlarının; ücret sistemi için % 35, teşvik ve değerlendirme sistemi için % 48, örgüt içinde karar verme süreçlerine katılımında % 52 ve inisiyatif kullanma seviyelerinde ise % 49 olduğu tespit edilmiştir. Bu memnuniyet oranları, yani % 50'lerin altında kalan iç müşteri memnuniyet oranları; bu konularda öncelikli bir iyileştirme ve örgütsel gelişme ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Yani bu yönetim süreçleri araştırma yapılan örgütte geliştirilmesi gereken yönetim sorunlarıdır.

Uygulamanın son üç yıl içinde araştırma yapılan kuruluştaki üst düzey yönetici olarak görev yapan bir lider personel tarafından yapılması nedeniyle bu çalışma aynı zamanda bir alan çalışması niteliğindedir. Dolayısıyla yapılan çalışmada uygulama yapan uzmanın bir gözlemci olmaktan ziyade katılımcılığı da söz konusudur. Aynı organizasyonun mevcut fiziksel ve yönetsel sorunları hakkında ayrıntılı bilgi ve tecrübeleri olan araştırmacı; inceleme, anket uygulaması, gözlem, birlik hakkındaki raporların incelenmesi ve eğitim kurumu

personeli ile sürekli iletişim içinde olması nedeniyle elde ettiği bilgi ve belgeyi, yaptığı araştırmada bir girdi olarak değerlendirme imkanına sahip olmuştur. Tez çalışmasının uygulama bölümünde araştırma yapılan kurumda görev yapan 730 personelin anket sonuçları ile o örgüt hakkında toplanan diğer bilgiler analiz edilerek, örgütteki moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin mevcut durumunun tespit edilmesi hedeflenmiştir. Tezin amacına uygun olarak; bir örgütteki yönetici personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki bilgi ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sorunları çözümüne yönelik bir araştırma yapılması amaçlanmıştır. Böylece daha sonraki dönemde benzer alanlarda çalışma yapacak kişi ve kurumların kullanabileceği ve değerlendirebileceği bir yaklaşım, bir model ve bir süreç geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın doktora tez konusu ile ilgili literatüre katkılarını ve özgün yönlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Bu tez çalışmasında; öncelikle motivasyon kavramı ve teorileri ile motivasyon araçları hakkında çok farklı kaynaklar taranmak suretiyle kapsamlı ve sistemli bir şekilde hazırlanan bilgiler kullanıcıların hizmetine sunulmuş, bir kaynak dokümanın hazırlanması hedeflenmiştir.

- Tez çalışmasının dördüncü bölümünde yer alan iş yaşam kalitesi konusunda büyük ölçüde dış kaynaklara yönelik olarak yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler bir sistem içinde düzenlenmiştir. Ülkemizde yeni olan ve gelişme içinde bulunan bu konuda, ilgili araştırmacılara ve örgüt yöneticilerine konu hakkındaki yeterli bilgilerin verildiği bir kaynak sunma hedefine ulaşmak için gerekli araştırmalar yapılmıştır.

- Tez çalışması içinde araştırma ve uygulamalara başlamadan önce, moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik 10 ayrı hipotezin ortaya konulması sağlanmıştır. Araştırma ve anket çalışmaları, bu hipotezlerin değerlendirilebilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasını sağlayacak şekilde geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları ile önceden tespit edilen hipotezlerin geçerlilik durumu tezin beşinci bölümünde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Böylece; yapılması planlanan bir araştırmanın, araştırma öncesi seçilen bilgi toplama ve inceleme sisteminin belirlenen hipotezlerin değerlendirilmesi için de yeterli

olması sağlanmıştır. Bu uygulamanın ve elde edilen sonuçların, benzer çalışma ve araştırmalar için bir örnek uygulama niteliği taşıdığı değerlendirilmektedir.

- Araştırmanın gençlere temel askerlik eğitimi veren bir kamu kuruluşunda, aynı kurumda üç yıl süre ile üst düzey yöneticilik yapan bir yönetici tarafından yapılması, aynı araştırmacının 25 yıl gibi uzun süreli bir mesleki bilgi ve tecrübe birikimine sahip olması, gerek örgütsel niteliklerin ve sorunların belirlenmesinde, gerekse başta anket uygulaması olmak üzere yüz yüze görüşmeler dahil araştırma için gerekli olan bilgilerin toplanmasında etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştırmıştır. Uygulamanın araştırma yapılan kuruluşta son üç yıldır üst düzey yönetici olarak görev yapan bir lider personel tarafından yapılması nedeniyle bu çalışma aynı zamanda bir **alan çalışması** niteliğindedir.

- Araştırma için geliştirilen “Moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi değerlendirme anketi”; bu konuda daha önce kullanılan anket formları, taslak anket formları ile yapılan pilot uygulamalar sonucu elde edilen bilgiler, örgütte değişik seviyedeki yönetici personelin iştirak ettiği beyin fırtınası şeklinde yapılan grup çalışmalarının sonuçları ile araştırma yapan personelin bilgi ve tecrübeleri birlikte değerlendirilerek sistem yaklaşımı ile hazırlanmıştır. Aynı anket içinde, ankete iştirak eden yönetici personelin örgütteki moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi kavramları ve uygulamalarına yönelik tercihlerinin belirlenmesi maksadıyla hazırlanan soruların yer aldığı bir bölüme yer verilmiştir. Böylece, yönetici personelin tercihleri ile motivasyon ve iş yaşam kalitesi seviyeleri birlikte değerlendirilmiştir. Sonuçta, bir taraftan anket uygulanan yönetici personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesi hakkındaki düşünceleri tespit edilirken diğer taraftan, her iki konuda örgütsel uygulamaların yönetici personel üzerindeki etkileri, olumlu ve olumsuz yönleri, görevdeki etkinlik ve verimliliğe katkıları ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

- Tez çalışmasında; geniş çaplı bir araştırma ve inceleme sonuçları ile pilot uygulamalardan elde edilen tecrübeler dikkate alınarak; kişisel bilgilerin tespit edilmesi maksadıyla hazırlanan birinci bölümde 5 soru, moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihlerin belirlendiği ikinci bölümde 12 anket sorusu, anket uygulanan yönetici personelin moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesi düzeylerinin tespit edilmesi maksadıyla hazırlanan üçüncü bölümde yer alan 30 anket

sorusu olmak üzere toplam 63 anket sorusundan oluşan kendi içinde tutarlı ve kapsamlı bir anket yapılması hedeflenmiştir. Kişisel niteliklere yönelik anket soruları hariç her anket sorusunda beşer farklı seçenek sunulduğu düşünüldüğünde; ankette yönetici personele çok sayıda seçenek sunulması araştırma sonucu tespit edilen bilgilerin gerçekçi ve objektif olması sağlanmıştır. Her biri **63 adet sorudan** oluşan **730 anket** ile ilgili **45.990 ayrı veri**, istatistiksel değerlendirme yapılabilmesi maksadıyla; gruplandırılmış, kayıt altına alınmış ve bilgisayar ortamında SPSS 10 programında analiz işlemine tabi tutulmuştur. Bu sonuç, ankette elde edilen bilgilerin güvenilir ve tutarlı olmasını, yapılan değerlendirmelerin gerçekçi ve uygulanabilir olmasını kolaylaştırmıştır.

- Yaklaşık 30 aylık dönem içinde yapılan tez çalışmasında; çoğu insan kaynakları yönetimi, liderlik, motivasyon ve iş yaşam kalitesi ile bu konularda yapılan araştırmalara yönelik konuları içeren, 70 kitap, 28 makale ve 22 diğer kaynaklar olmak üzere toplam 120 doküman incelenmiş, konu ve kapsam olarak kendi içinde yeterli bir tez hazırlanması hedeflenmiştir.

- Gerek yönetici personelin moral ve motivasyon ile iş yaşam kalitesine yönelik tercihleri, gerekse aynı personelin içinde bulunduğu seviyeler tablolar halinde ayrı ayrı yorumlanmış, her önemli anket sorusuna verilen cevaplar sonucu elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında değerlendirilmiş, örgütte etkinlik ve verimliliği negatif yönde etkileyen ve yönetimden kaynaklanan sorunların tespit edilmesi hedeflenmiştir. Belirlenen sorunların nedenleri ile çözümleri hakkında yapılan değerlendirmelerin, bir taraftan araştırma yapılan örgütte, diğer taraftan benzer özellikler taşıyan diğer örgütlerde mevcut sorunların tespit edilmesi ve çözülmesi hakkında bir geri besleme değeri olarak sisteme dahil edilmesi sağlanmıştır..

- Yapılan araştırma modeli, başta bu tez çalışmasında uygulama yapılan örgüt olmak üzere her türlü organizasyonda, örgütsel özelliklere, araştırma maksatlarına ve hedeflerine bağlı olarak mevcut modelin ihtiyaçları karşılayacak şekilde geliştirilmesi halinde; örgütlerde yönetimden kaynaklanan sorunların, bu sorunlara neden olan faktörlerin ve belirlenen sorunların çözüm yollarının tespit edilmesi maksadıyla yapılacak araştırmalarda kullanılacak şekilde “Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi” hedeflenmiştir

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAD, Budak G., (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Basımevi Yayını.

AKAT, Ömer, (2000), *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Ekin Kitabevi.

AVCI, Nabi, (1990), *Enformatik Cehalet*, Rehber Yayınları.

BACANLI, H., (2000), *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayınları.

BARON, R. A., (1990), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon Inc.

BARUTÇUGİL, S., (1988), *Üretim Sistem ve Yönetim Teknikleri*, Uludağ Üni. Yayını.

BAŞARAN, Ethem, (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi.

BESSANT, Jhonston, (1991), *Managing Advanced Manufacturing Technology*, Blackwell.

BOONE, Louise E., Bowen Donald D., (1987), *The Greate Writings in Management and Organizational Behavior*, Irwin McGraw – Hill Company.

BOWEE, C., (1993), *Management*, Int. Edition, Mc Graw Hill Inc.

BOZKURT, Veysel, (1996), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık.

CAN, Halil, (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi.

CAN Halil, Akgün A., Kavuncubaşı Ş., (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi.

CEYHUN Yurdakul, Çağlayan M.Ufuk, (1997), *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

COLEMAN, R., (1994), *Yöneticinin Kılavuzu*, Çeviren: M. Harmancı, Remzi Kitabevi.

COOPER Donald R., Schindler Pamela S., (2001), *Business Research Methods*, Seventh Edition, Mcgraw-Hill Irwin,

CÜCELOĞLU, Doğan, (1994), *İnsan İnsana*, Sistem Yayıncılık.

CÜCELOĞLU, Doğan, (1995), *İçimizdeki Çocuk*, Remzi Kitabevi.

DEİSE Martin V., Nowikow Conrad, King Patrick, Wright Amy, (2000), *Executive's Guide to E-Business From Tactics to Strategy*, John Wiley and Sons Inc.

DENGİZ, Murat, (2000), *Takım Çalışması Teknikleri*, Academy Plus Yayınevi.

DİNÇER, Ömer, (1991), *Stratejik Yönetim*, Timaş Yayınevi.

Dinçer, Ömer, (1994), *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İz Yayıncılık.

DİNÇER Ömer, Fidan N., (1997), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basımevi.

DOĞAN, Muammer, (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık.

DRUCKER, Peter, (1994), *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çeviren: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi.

ENGİNER, Aysun, (2001), *İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar, Sorunlar*, Academy Plus Yayınevi.

EREN, Erol, (1979), *İşletme Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını,

EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları.

ERKAL, Mustafa, (1987), *Sosyoloji*, Filiz Kitabevi Yayını.

FİDAN, N., (1998), *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Beta Basımevi.

- FORD Robert C., Armandi Barry R., Heaton Cherrill P., (1988), *Organizational Theory, An Integrative Approach* , Harper and Row Publisher.
- GIBSON, James, (1979), *Organizations Behavior Structure Process*, Business Publications Inc.
- GÖKER, Aykut, (1995), *Bilim, Teknoloji, Sanayi Üçlemesi*, Sarmal Yayınları.
- HEGEMAN, Gisela, (1995), *The Motivation Manuel, Motivasyon El Kitabı*, Rota Yayını.
- HERBERT, S. Dordick, (1993), *The Information Society*, Sage Publications, Newbury Park.
- HERZBERG, F., Mausner B., (1959) *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons Inc.
- HERZBERG, Frederick, (1982), *The Managerial Choise: To Be Efficient and To Be Human*, Olympus Publishing Inc., Salt Lake City.
- HODGETTS Richard, Luthans Fred, (1994), *International Management*, McGraw Hill Inc.
- KEENAN, Kate, (1996), *Yöneticinin Motivasyon Kılavuzu*, Remzi Kitabevi.
- KEMAL, Fethi, (1996), *International Management, Cross Cultural Approach*, Prendice Hall.Inc.
- KIVRIKOĞLU, İbrahim, (1996), *Toplam Kalite Yönetimi*, Kalder Yayınları.
- KİMMEL, Tim, (1993) , *Güçlü Kişilikler*, John Wiley & Sons Inc.
- KOÇEL, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları,
- KÜÇÜKAHMET, Leyla, (2001), *Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*, Nobel Yayınları.
- LOCKE Edwin A., Latham, Gary P. (1994), *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

LUTHANS, F. (1989), *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Inc.

MALENDER, C., (1989), *Human Resource Management*, Chartwell Bratt.

MASLOW, Abraham, (1970), *Motivasyonel Personelity*, Newyork: Harper and Row.

MULLİNS, Laurie J., (1993), *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing.

NEWSTORM John, Davis Keith, (1997), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, McGraw Hill Inc.

NÜVİT, Osman, (1999), *İnsan Mühendisliği*, Fahrettin Telsereen Yayınları.

OHMAE, Kenichi, (2000), *Görünmeyen Kıta, Yeni Ekonominin Dört Stratejik Buyruğu*, Çeviren: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayını 13.

OKUTAN, M. , (1999), *Öğrenmede Motivasyonun Önemi*, Yaşadıkça Eğitim Yayınları.

ÖZALP İnan, Topaloğlu M., Akdemir A., (1990), *Yönetime Katılma Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri*, Ankara Üniversitesi Yayını.

ÖZGEN H., Öztürk A., Yalçın A. ,(2001), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi.

ÖZGEN Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Çukurova Üni. İktisadi ve İdari Bil. Fakültesi, Nobel Kitabevi.

PETERS, Tom, (1993), *Liberation Management*, London: Pan Books.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1984), *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi İİBF.Yayını.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tokal Tuncer, (2001), *İşletme*, Ezgi Yayınları.

SEVİNÇ, Köse, (1991), *Yirmi Birinci Yüzyıl Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları*, A.E.Ü Manisa İİBF. Yayını.

SMİTHER Robert D., Houston John M., McIntire Sandra, (1996), *Organizational Development Strategies for Changing Environments*, Harper Collins College Publishers.

SONNENFELD J. A., Myatt J. M. (2000), *Hawthorne Experiments*, Emary University.

TAN S. Djoen S.Tan, Aad A.Uijttenbroek, (1997), *Information Infrastructure Management: A new Role For Managers*, *Information Systems Management*, McGraw Hill Inc.

TAPSCOTT, Don, (1997), *The Digital Economy*, Mc Graw Hill.

THUROW, C. Lester, (1997), *Kapitalizmin Geleceği*, Çeviren: Serpil Demirtaş, Nebil İlseven, Sabah Kitapları, İstanbul,

TOFFLER, Alvin, (1981), *Üçüncü Dalga*, Çeviren: Ali Seden, Altın Kitaplar.

WERTHER William B., Davis Keith, (1994), *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, Mcgraw-Hill Inc.

WALTON, R..E., (1975), *Criteria for Quality of Work Life*, Newyork: Free Press.

VROOM, V. H. , (1964) , *Work and Motivation*, John Wiley and Sons Inc.

MAKALELER

AEST, L. Van, (1997), *Taxing Cyberspace*, Information Strategy, June.

AKIN, C., (1994), *İşçi İşveren İlişkilerinin Verimliliğe Etkisi ve Japon Örneği*, II. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları:540.

ALTINÖZ, Mehmet, (1997), *İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı*, Standart Dergisi.

BEARFIELD, Sue, (2003), *The Quality of Work Life*, Working Paper 86.

BEWLEY, Truman, (1999), *Work Motivation*, Review, Vol.81, Issue 3.

BENNİS, W., (1989), *Managing the Dream: Leadership in The 21. Century*, Journal of Organizational Change Management.

BERMAN, Eileen L.,(1999), *Motivation Through Teamwork*, Endustrial Management, Vol.41, Issue 5.

BOONE, Louis E., (1987), *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harward Business Review, Irwin McGraw Hill.

CAPİTAL, Dergisi, (1995), *Yöneticiyi Bekleyen Dokuz Paradoks*, Yıl:2002, Sayı:3.

CARRUTHERS, S. Smith, (1997), *Challenge of The Information Society*, Information Services and Use,Vol.17.

ÇELİK, Mukaddes, (1997), *İşletmelerde Kalite Geliştirme ve Kalite Çemberleri*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yayını.

DAVENPORT, Tom, (1995), *The Virtual and The Physical*, CIO Magazine, November, www.cio.com.

DOĞAN Selen, Türk M., (1997), *Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerine Etkileri*, MPM. Yayını Verimlilik Dergisi.

DYSON, Esther, (1997), *Looking Ahead: Implications Of The Present Mirror*, *Mirror On The Wall*, Harvard Business Review, September-October.

- FORBES, Ashley, (1999), *What Motivates People to Support A Business?*, Dallas Business Journal, Vol:22. Issue:43.
- GRAZIER, Peter, (2002), *Teambuilding*, File://A:article teammotivation.htm
- HANSAN, Fay, (1999), *Employee Motivation, Compensation Benefits*, Vol:31, Issue:5.
- HERZBERG, Frederick, (1968) “*One More Time: How Do You Motivate Employees?*”, Harvard Business Review, January-February, Number 68108.
- İNCİR, Gülten, (1985), *Bir Özendirme Aracı Olarak Kararlara Katılım*, MPM Verimlilik Dergisi.
- KİM, W.Chan, (1997), *Fair Process: Managing in The Knowledge Economy*, Harvard Business Review, July-August .
- NOKAKA, Ikujiro, (1991), *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, November-December.
- ORAL Saime, Kuşluvan Z., (1997), *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*, Verimlilik Dergisi, MPM. Yayını.
- PAKDEMİRLİ, Işıl, (1994), *Just in Time ve Kalite Çemberleri*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi.
- SAPANCALI, Faruk, (1993), *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*, MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, Cilt:22.
- SERBEST, Fatma, (2000), *İş Yaşamı Niteliği*, Verimlilik Dergisi 2000/2 MPM
- SİMMERMON, J. Scott, (1995), *Organizasyonel Gelişmenin Köşeli Tekerlekleri*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları.
- SPITZER, Dean R. (1996), *Power Rewards: Rewards That Really Motivate*, Management Review.
- Wood, Wayne, (2003), *The Quality of Work Life Task Force*, <http://www.stat.fi/tk>

DİĞER KAYNAKLAR

ACAR, A. Cevat, (1992), *Alternatif Çalışma Düzenleri*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi.

ALTINÖZ, Ü, Kıvanç, (1999), *“İşletmelerde Motivasyon ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması”*, Doktora Tezi, Uludağ Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ATAOL, A., (1992), *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili*, TOBB Yayını No:235.

BAYKAL, Besim, (1994), *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üni. Yayını No:2524.

CONSIDINE Gillian, Callus Ron, (2001), *The Quality of Work Life of Australian Employees, Working Paper*, University of Sydney.

CUSUMANO Michael, Selby Richard, (1995), *Microsoft Secrets*, Newyork: Free Press.

ÇELİK, Mukadder, (1995), *“İşletmelerde Moral ve Motivasyon”*, Doktora Tezi, Çanakkale 18 Mart Üni. Yayını.

DRUCKER, Peter, (1993), *Yeni Gerçekler*, Çeviren: B. Karaçanaklı, T.İş Bankası Kültür Yayınları No:315.

EREN, Erol, (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını No:236.

GÜRKAYNAK, M. R., (1994), *Önder Yetiştirmede Psikolojik Ekoloji Bulguları, Önderlik ve Eğitim Seminerinde Sunulan Bildiri*, Umut Vakfı Merkezi.

KAYNAK, Turgay, (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üni. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:117.

KEİTH, Davis, (1988), *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını No:199.

KOÇEL, Tamer, (1993), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını No:1985.

KOÇEL, Tamer, (2001), *Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yöneticiliği*, İstanbul kültür Üni. Yayını, Beta Basınevi.

MASLOW, Abraham, (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, Photo Courtesy of the Bettmann Archive.

ONARAN, Oğuz, (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üni. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No:470 , Sevinç Matbaası.

ÖZGEN, Hüseyin (1989), *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Çukurova Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, No:2.

ÖZDEMİR, İ. E., (1996), *Liderliğin Psiko Sosyal Yönden İncelenmesi*, Gazi Üni. Eğitim Fakültesi Dergisi. (115).

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1996), *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üni. Yayını No:4.

SEÇİM, Hikmet, (1990), *İş Gören Verimliliğini Yükseltici Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri*, Ankara Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Yayını.

SULLIVAN R. Gordon, Harper V. Michael, (1997), *Umut Bir Yöntem Olamaz*, Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları.

ŞAHBAZ, Ahmet, (1998), *“İşletmelerde Motivasyon ve Moral Faktörleri”*, Doktora Tezi, Çanakkale 18 Mart Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TOTAL Quality Leadership Office, (1997), *Total Quality Leadership: A Primer*. <http://www.syn-dyn.com/TQL.htm>

Watson, Richard E. (2000), *Quality of Work Life Measurement*, <http://www.syn-dyn.com/QLW.htm>

E K L E R**EK-1: MORAL VE MOTİVASYO SEVİYESİ İLE İŞ YAŞAM KALİTESİ
DEĞERLENDİRME ANKET FORMU****SAYIN KATILIMCI**

Bu ankette, çalıştığınız örgütte motivasyonunuzu ve iş yaşam kalitesini etkileyen faktörler ile ilgili sorular bulacaksınız. Anketteki sorulara vereceğiniz samimi cevaplar bu anketin değerlendirilmesi açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak ve cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve kesinlikle özel amaçlar için kullanılmayacaktır. Bu anketi cevaplandırarak araştırmamıza çok önemli katkı sağladığınızı belirtir, verdiğiniz destek için şimdiden çok teşekkür ederiz.

A. KİŞİSEL BİLGİLER İLE İLGİLİ SORULAR:

Aşağıdaki sorularda size en uygun olan maddeyi işaretleyiniz.

1. Örgütteki statünüz.

() Manga/Tim Komutanı

() Takım K. ve Bölük Astsubayı

() Diğer Personel

2. Medeni durumunuz:

() Evli

() Bekar

(EK-1, Devamı)**3. Yaş grubunuz:**

() 25 yaş altı

() 26-35

() 36 yaş ve yukarısı

4. Eğitim durumunuz:

() İlköğretim

() Ortaöğretim

() Yüksekokul

5. Gelir durumunuz : (YTL.)

() 400-700

() 701-1.000

() 1.000 üstü

(EK-1, Devamı)

B. MORAL VE MOTİVASYON İLE İŞ YAŞAM KALİTESİNE YÖNELİK TERCİHLERİ TESPİT SORULARI:

Sorulara verdiğiniz cevapları öncelik derecesine göre (1)'den , (5)'e doğru sıralayınız.

1.MORAL VE MOTİVASYONA YÖNELİK TERCİHLER :

1.1. Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri sıralayınız.

- () İşteki başarılar ve takdir edilme
- () Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar
- () Ücretler ve sosyal haklar ve iş ortamı
- () Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkanı
- () Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme

1.2. Motivasyon araçlarını sıralayınız.

- () Eğitim ve terfi imkanı
- () Yetki ve sorumluluk devri
- () Yönetimde kararlara katılma
- () Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi
- () Rekabet şartları ve performans değerlendirme

(EK-1, Devamı)

1.3. Size göre iş doyumunu belirleyen değişkenleri sıralayınız.

- () Yükselme ve kendini geliştirme
- () Çalışma koşulları
- () İşbirliği ve iletişim
- () Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması
- () Moral ve motivasyon ile mesleki prestij

1.4. Size göre terfi etmede geçerli olan faktörleri sıralayınız.

- () Dış görünüş ve temsil yeteneği
- () Dış baskılar ve işe devam durumu
- () Hizmet süresi ve tecrübe
- () Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri
- () Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma

1.5. Yöneticide olmasını düşündüğünüz nitelikleri sıralayınız.

- () Özgüven ve inisiyatif kullanma
- () Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem
- () Fiziki yetenekler
- () Planlama yeteneği ve kendini ispatlama
- () Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri

(EK-1, Devamı)

1.6. Başarı karşılığı aşağıdaki ödüllerden hangisini almak istersiniz?

- () İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller
- () Eğitim ve terfi imkanı
- () Daha fazla yetki ve inisiyatif
- () Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüller
- () Yöneticiye daha yakın çalışma imkanı ve farklı görevler

2. İŞ YAŞAM KALİTESİNE YÖNELİK TERCİHLER :**2.1. İnsanların ihtiyaçlarını sıralayınız.**

- () Onay görme ve psikolojik ihtiyaçlar
- () Aile kurma ve sosyal ihtiyaçlar
- () Güvenlik ihtiyacı
- () Yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar
- () Takdir edilme, sevme ve sevilme, yeteneklerini gösterme

2.2. İşle ilgili hoşnutsuzluk nedenlerini sıralayınız.

- () Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler
- () Alınan ücret ve işin kendisi
- () Yetki ve sorumluluk yetersizliği
- () İş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri
- () Rekabet şartları, terfi ve eğitim imkanlarının yetersizliği

(EK-1, Devamı)

2.3. Çalıştığınız örgütten beklentilerinizi sıralayınız.

- () İş güvencesi ve iyi çalışma koşulları
- () Ücret ve sosyal haklar
- () Ekip çalışması ve kararlara katılma
- () Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme
- () Yetenekleri kullanma, başarıya ulaşma ve ilerleme imkanları

2.4. İnsanlar neden bir işte çalışmaya ihtiyaç duyarlar?

- () Üretim yapmak ve zamanı değerlendirmek
- () Para kazanmak ve aile kurmak
- () Eğitim ve tecrübe kazanmak
- () Topluma hizmet etmek ve bir örgüte mensup olmak
- () İnsanlarla ilişkiler kurmak, toplumda saygınlık kazanmak

2.5. Mesleki gelişim açısından beklentilerinizi sıralayınız.

- () Ücret artışı
- () Terfi ve takdir edilme
- () İş güvencesi ve daha fazla yetki verilmesi
- () Başarı gösterme ve saygınlık, iletişim ve arkadaşlık
- () İyi çalışma koşulları ve yurt dışında çalışma imkanı

(EK-1, Devamı)

2.6. İş yaşam kalitesi nasıl geliştirilir ?

- () İşteki fiziki koşulların iyileştirilmesi
- () Çalışma süresinin azaltılması
- () Daha fazla ücret verilmesi
- () Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi
- () Yöneticilerle daha iyi iletişim kurulması

(EK-1, Devamı)

C. MOTİVASYON SEVİYESİ İLE İŞ YAŞAM KALİTESİNİN BELİRLENMESİ

SORULAR		CEVAPLAR				
		HMD	MD	K	M	ÇM
1	MORAL VE MOTİVASYON SEVİYESİ					
1.1	YÖNETİCİLERLE İLİŞKİLERİ					
1.1.1	Bağlı olduğunuz amir ile ilişkilerimin durumundan					
1.1.2	Başarısız ve yetersiz olduğunuzda yönetimin sağladığı destekten					
1.1.3	Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerden					
1.1.4	Şikayet ve önerilerinize zamanında işlem yapılmasından					
1.1.5	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin verdiği destekten					
1.1.6	Örgüt içi haberleşme ve iletişimden					
1.1.7	Çalışma arkadaşlarınız ile olan uyumdan					
1.1.8	Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden					
1.1.9	Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından					
1.2	ÜCRET SİSTEMİ					
1.2.1	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
1.2.2	Mevcut ücret sisteminden					
1.2.3	Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerden					
1.2.4	Aldığınız ücretin ihtiyaçlarınızı karşılama düzeyinden					
1.2.5	Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre uygunluğundan					
1.3	KARAR VERME SÜRECİ					
1.3.1	Toplantılara katılanlara yeterli söz hakkı verilmesinden					
1.3.2	İnisiyatif kullanma ve kararlarınızı uygulama derecesinden					
1.3.3	Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımından					
1.3.4	Yaptığınız iş itibarıyla aldığınız rütbe ve kıdemden					
1.3.5	Göreviniz itibarıyla aldığınız yetki ve sorumluluk seviyesinden					
1.3.6	Takım ve tim çalışmalarına verilen önem derecesinden					
1.3.7	Yönetimde alınan kararlara katılma seviyenizden					
1.3.8	Yaptığınız işte yaratıcılığınızı kullanabilme düzeyinden					
1.3.9	Toplam Kalite Yönetimi eğitim ve uygulamalarından					
1.4	TEŞVİK VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ					
1.4.1	Uygulanan ödül ve ceza sisteminden					
1.4.2	Değerlendirme ve terfi sisteminden					
1.4.3	Uygulanan performans değerlendirme sisteminden					
1.4.4	Örgütteki terfi imkanlarından					
1.4.5	Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden					
1.4.6	Örgütteki görev tanımından					
1.4.7	İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından					

(EK-1, Devamı)

SORULAR		CEVAPLAR				
		HMD	MD	K	M	ÇM
2	İŞ YAŞAM KALİTESİ					
2.1.	İŞ ORTAMI					
2.1.1	Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan					
2.1.2	Yapmakta olduğunuz işin yeteneklerinize uygun olmasından					
2.1.3	Şimdiki işiniz nedeniyle toplumda duyduğunuz saygınlıktan					
2.1.4	Yetki ve sorumluluklarınızın dengeli olmasından					
2.1.5	Örgüt hedefleri ile kişisel hedefleriniz arasındaki uyumdan					
2.1.6	İşte kendinizi ifade etme ve geliştirme imkanlarından					
2.1.7	Yaptığınız işin beklentilerinize uygun olmasından					
2.2	ÇALIŞMA KOŞULLARI					
2.2.1	İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından					
2.2.2	Örgütteki izin uygulamalarından					
2.2.3	Örgütteki fiziki çalışma ortamından					
2.2.4	İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden					
2.2.5	Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan					
2.3	SAĞLANAN HİZMETLER					
2.3.1	Sağlık hizmetlerinden					
2.3.2	Sağlanan yemek hizmetlerinden					
2.3.3	Haberleşme ve ulaşım imkanlarından					
2.3.4	Sosyal imkanlar ve faaliyetlerden					

- **HMD : Hiç Memnun Değilim (1 Puan)**
- **MD : Memnun Değilim (2 Puan)**
- **K : Kararsızım (3 Puan)**
- **M : Memnunum (4 Puan)**
- **ÇM : Çok memnunum (5 Puan)**

EK-2: ANKET SONUÇLARI

A. KİŞİSEL BİLGİLER İLE İLGİLİ SORULARIN SONUÇLAR (%)

Aşağıdaki sorularda size en uygun olan maddeyi işaretleyiniz.

1. Örgütteki statünüz

1.1. Manga/Tim Komutanı : (48)

1.2. Takım K. ve Bölük Astsubayı : (42)

1.3. Diğer Personel : (10)

2. Medeni durumunuz

2.1. Bekar : (63)

2.2. Evli : (37)

3. Yaş grubunuz

3.1. 25 yaş altı : (51)

3.2. 26-35 yaş : (45)

3.3. 36 yaş ve yukarısı : (4)

4. Eğitim durumunuz

4.1. Ortaöğretim : (68)

4.2. Yüksekokul : (29)

4.3. İlköğretim : (3)

(EK-2, Devamı)**5. Gelir durumunuz (YTL.)**

- 5.1. 701-1.000 : (75)
- 5.2. 400-700 : (21)
- 5.3. 1.000 YTL. Üstü : (4)

B. İLE İŞ YAŞAM KALİTESİNE MORAL VE MOTİVASYON YÖNELİK TERCİHLERİ TESPİT SORULARI

Sorulara verdiğiniz cevapları öncelik derecesine göre (1)'den , (5)'e doğru sıralayınız.

1.MORAL VE MOTİVASYONA YÖNELİK TERCİHLER (Ortalama sıralama değeri)**1.1. Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri sıralayınız.**

- 1.1.1. Ücretler ve sosyal haklar ve iş ortamı imkanı : (1.8)
- 1.1.2. Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme : (2.9)
- 1.1.3. Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar : (3.3)
- 1.1.4. İşteki başarılar ve takdir edilme : (3.4)
- 1.1.5. Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme : (3.6)

1.2. Motivasyon araçlarını sıralayınız.

- 1.2.1. Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi : (2.1)
- 1.2.2. Eğitim ve terfi imkanı : (2.6)
- 1.2.3. Yetki ve sorumluluk devri : (3.2)
- 1.2.4. Yönetimde kararlara katılma : (3.4)
- 1.2.5. Rekabet şartları ve performans değerlendirme : (3.7)

(EK-2, Devamı)**1.3. Size göre iş doyumunu belirleyen değişkenleri sıralayınız.**

- 1.3.1. Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması : (1.6)
- 1.3.2. Moral ve motivasyon ile mesleki prestij : (1.9)
- 1.3.3. Çalışma koşulları : (3.5)
- 1.3.4. Yükselme ve kendini geliştirme : (3.8)
- 1.3.5. İşbirliği ve iletişim : (4.2)

1.4. Size göre terfi etmede geçerli olan faktörleri sıralayınız.

- 1.4.1. Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma : (1.8)
- 1.4.2. Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri : (2.6)
- 1.4.3. Hizmet süresi ve tecrübe : (3.1)
- 1.4.4. Dış görünüş ve temsil yeteneği : (3.4)
- 1.4.5. Dış baskılar ve işe devam durumu : (4.1)

1.5. Yöneticide olmasını düşündüğünüz nitelikleri sıralayınız.

- 1.5.1. Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri : (2.1)
- 1.5.2. Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem : (2.3)
- 1.5.3. Özgüven ve inisiyatif kullanma : (2.6)
- 1.5.4. Planlama yeteneği ve kendini ispatlama : (3.7)
- 1.5.5. Fiziki yetenekler : (4.3)

(EK-2, Devamı)**1.6. Başarı karşılığı aşağıdaki ödüllerden hangisini almak istersiniz?**

- 1.6.1. Eğitim ve terfi imkanı : (2.4)
- 1.6.2. İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller : (2.8)
- 1.6.3. Daha fazla yetki ve inisiyatif : (2.9)
- 1.6.4. Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüller : (3.1)
- 1.6.5. Yöneticiye daha yakın çalışma imkanı ve farklı görevle : (3.8)

2. İŞ YAŞAM KALİTESİNE YÖNELİK TERCİHLER**2.1. İnsanların ihtiyaçlarını sıralayınız.**

- 2.1.1. Yiyecek, giyecek ve fizyolojik ihtiyaçlar : (2.5)
- 2.1.2. Aile kurma ve sosyal ihtiyaçlar : (2.7)
- 2.1.3. Takdir edilme, sevilme, yeteneklerini gösterme : (3.1)
- 2.1.4. Onay görme ve psikolojik ihtiyaçlar : (3.2)
- 2.1.5. Güvenlik ihtiyacı : (3.5)

2.2. İşle ilgili hoşnutsuzluk nedenlerini sıralayınız.

- 2.2.1. Alınan ücret ve işin kendisi : (1.7)
- 2.2.2. Yetki ve sorumluluk yetersizliği : (2.7)
- 2.2.3. Rekabet şartları, terfi ve eğitim imkanlarının yetersizliği : (3.0)
- 2.2.4. İş çevresinin fiziksel koşulları ve çalışma süreleri : (3.4)
- 2.2.5. Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler : (4.2)

(EK-2, Devamı)**2.3. Çalıştığınız örgütten beklentilerinizi sıralayınız.**

- 2.3.1. İyi bir ücret ve sosyal haklar : (2.3)
- 2.3.2. Tanınma, takdir edilme, sevgi ve saygı görme : (2.5)
- 2.3.3. Yetenekleri kullanma ve ilerleme imkanları : (3.1)
- 2.3.4. Ekip çalışması ve kararlara katılma : (3.3)
- 2.3.5. İş güvencesi ve iyi çalışma koşulları : (3.8)

2.4. İnsanlar neden bir işte çalışmaya ihtiyaç duyarlar?

- 2.4.1. Para kazanmak ve aile kurmak : (2.5)
- 2.4.2. İnsanlarla ilişkiler kurmak, toplumda saygınlık kazanmak : (2.7)
- 2.4.3. Topluma hizmet etmek ve bir örgüte mensup olmak : (3.1)
- 2.4.4. Eğitim ve tecrübe kazanmak : (3.3)
- 2.4.5. Üretim yapmak ve zamanı değerlendirmek : (3.4)

2.5. Mesleki gelişim açısından beklentilerinizi sıralayınız.

- 2.5.1. Terfi ve takdir edilme : (2.2)
- 2.5.2. Başarı gösterme ve saygınlık, iletişim ve arkadaşlık : (2.5)
- 2.5.3. Ücret artışı : (2.7)
- 2.5.4. İş güvencesi ve daha fazla yetki verilmesi : (3.3)
- 2.5.5. İyi çalışma koşulları ve yurt dışında çalışma imkanı : (4.3)

(EK-2, Devamı)**2.6. İş yaşam kalitesi nasıl geliştirilir ?**

- 2.6.1. Daha fazla ücret verilmesi : (2.2)
- 2.6.2. İşteki fiziki koşulların iyileştirilmesi : (2.5)
- 2.6.3. Daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi : (2.8)
- 2.6.4. Yöneticilerle daha iyi iletişim kurulması : (3.6)
- 2.6.5. Çalışma süresinin azaltılması : (3.9)

(EK-2, Devamı)

C. MORAL VE MOTİVASYON SEVİYESİ İLE İŞ YAŞAM KALİTESİNİN BELİRLENMESİ

SORULAR		CEVAPLAR (PER. SAYISI)				
		HMD	MD	K	M	ÇM
1	MORAL VE MOTİVASYON SEVİYESİ	91	188	71	297	83
1.1	YÖNETİCİLERLE İLİŞKİLERİ	30	102	66	408	124
1.1.1	Bağlı olduğunuz amir ile ilişkilerimin durumundan	16	68	81	425	148
1.1.2	Başarısız ve yetersiz olduğunuzda yönetimin sağladığı destekten	37	124	52	414	103
1.1.3	Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerden	31	89	75	405	130
1.1.4	Şikayet ve önerilerinize zamanında işlem yapılmasından	52	121	82	395	80
1.1.5	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin verdiği destekten	45	114	96	365	110
1.1.6	Örgüt içi haberleşme ve iletişimden	32	103	45	415	135
1.1.7	Çalışma arkadaşlarınız ile olan uyumdan	30	101	88	386	125
1.1.8	Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	21	95	80	410	124
1.1.9	Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	15	75	65	430	145
1.2	ÜCRET SİSTEMİ	124	265	84	208	49
1.2.1	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	145	278	94	183	30
1.2.2	Mevcut ücret sisteminden	161	292	117	124	36
1.2.3	Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerden	95	307	110	153	65
1.2.4	Aldığınız ücretin ihtiyaçlarınızı karşılama düzeyinden	154	314	58	182	22
1.2.5	Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre uygunluğundan	67	125	59	374	105
1.3	KARAR VERME SÜRECİ	87	198	63	310	72
1.3.1	Toplantılara katılanlara yeterli söz hakkı verilmesinden	102	234	75	256	63
1.3.2	İnisiyatif kullanma ve kararlarınızı uygulama derecesinden	87	209	72	271	91
1.3.3	Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımından	110	223	58	245	94
1.3.4	Yaptığınız iş itibarıyla aldığınız rütbe ve kıdemden	124	234	44	277	51
1.3.5	Göreviniz itibarıyla aldığınız yetki ve sorumluluk seviyesinden	40	120	93	393	84
1.3.6	Takım ve tim çalışmalarına verilen önem derecesinden	71	175	44	365	75
1.3.7	Yönetimde alınan kararlara katılma seviyenizden	67	212	74	318	59
1.3.8	Yaptığınız işte yaratıcılığınızı kullanabilme düzeyinden	72	183	51	349	75
1.3.9	Toplam Kalite Yönetimi eğitim ve uygulamalarından	110	191	80	283	66
1.4	TEŞVİK VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	121	184	72	260	93
1.4.1	Uygulanan ödül ve ceza sisteminden	102	161	72	285	110
1.4.2	Değerlendirme ve terfi sisteminden	148	220	66	226	70
1.4.3	Uygulanan performans değerlendirme sisteminden	125	212	108	207	78
1.4.4	Örgütteki terfi imkanlarından	132	175	81	247	95
1.4.5	Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden	145	183	67	225	110
1.4.6	Örgütteki görev tanımından	125	204	38	246	117
1.4.7	İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından	80	130	70	376	74

(EK-2, Devamı)

SORULAR		CEVAPLAR (PER. SAYISI)				
		HMD	MD	K	M	ÇM
2	İŞ YAŞAM KALİTESİ	75	107	81	398	69
2.1.	İŞ ORTAMI	44	103	74	431	78
2.1.1	Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	60	88	102	380	100
2.1.2	Yapmakta olduğunuz işin yeteneklerinize uygun olmasından	45	115	65	415	90
2.1.3	Şimdiki işiniz nedeniyle toplumda duyduğunuz saygınlıktan	30	50	96	438	116
2.1.4	Yetki ve sorumluluklarınızın dengeli olmasından	58	132	72	408	60
2.1.5	Örgüt hedefleri ile kişisel hedefleriniz arasındaki uyumdan	38	95	88	442	67
2.1.6	İşte kendinizi ifade etme ve geliştirme imkanlarından	52	119	44	440	75
2.1.7	Yaptığınız işin beklentilerinize uygun olmasından	28	101	61	480	60
2.2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	60	116	65	394	95
2.2.1	İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından	44	80	51	437	118
2.2.2	Örgütteki izin uygulamalarından	38	95	44	423	130
2.2.3	Örgütteki fiziki çalışma ortamından	74	147	82	363	64
2.2.4	İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden	72	130	75	343	110
2.2.5	Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan	65	125	88	392	60
2.3	SAĞLANAN HİZMETLER	125	100	90	377	38
2.3.1	Sağlık hizmetlerinden	148	132	95	340	15
2.3.2	Sağlanan yemek hizmetlerinden	122	95	81	380	52
2.3.3	Haberleşme ve ulaşım imkanlarından	140	80	110	369	31
2.3.4	Sosyal imkanlar ve faaliyetlerden	86	102	73	409	60

(EK-2, Devamı)

C. MORAL VE MOTİVASYON SEVİYESİ İLE İŞ YAŞAM KALİTESİNİN BELİRLENMESİ

SORULAR		CEVAPLAR (% OLARAK)				
		HMD	MD	K	M	ÇM
1	MORAL VE MOTİVASYON SEVİYESİ	12	26	10	41	11
1.1	YÖNETİCİLERLE İLİŞKİLERİ	4	14	9	56	17
1.1.1	Bağlı olduğunuz amir ile ilişkilerimin durumundan	2	9	11	58	20
1.1.2	Başarısız ve yetersiz olduğunuzda yönetimin sağladığı destekten	5	17	7	57	14
1.1.3	Örgütteki yöneticiler arasındaki ilişkilerden	4	12	10	56	18
1.1.4	Şikayet ve önerilerinize zamanında işlem yapılmasından	7	17	11	54	11
1.1.5	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yöneticilerin verdiği destekten	6	16	13	50	15
1.1.6	Örgüt içi haberleşme ve iletişimden	4	15	6	57	18
1.1.7	Çalışma arkadaşlarınız ile olan uyumdan	4	14	12	53	17
1.1.8	Örgüt içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı ilişki düzeyinden	3	13	11	56	17
1.1.9	Görev dağılımının belirgin ve adil olmasından	2	10	9	59	20
1.2	ÜCRET SİSTEMİ	17	36	12	28	7
1.2.1	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	20	38	13	25	4
1.2.2	Mevcut ücret sisteminden	22	40	16	17	5
1.2.3	Ücretle birlikte verilen tazminat ve yan ödemelerden	13	42	15	21	9
1.2.4	Aldığınız ücretin ihtiyaçlarınızı karşılama düzeyinden	21	43	8	25	3
1.2.5	Sağlanan maddi imkanların ülke şartlarına göre uygunluğundan	9	17	8	52	14
1.3	KARAR VERME SÜRECİ	12	27	9	42	10
1.3.1	Toplantılara katılanlara yeterli söz hakkı verilmesinden	14	32	10	35	9
1.3.2	İnisiyatif kullanma ve kararlarınızı uygulama derecesinden	12	29	10	37	12
1.3.3	Örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımından	15	30	8	34	13
1.3.4	Yaptığınız iş itibarıyla aldığınız rütbe ve kıdemden	17	32	6	38	7
1.3.5	Göreviniz itibarıyla aldığınız yetki ve sorumluluk seviyesinden	5	16	13	54	12
1.3.6	Takım ve tim çalışmalarına verilen önem derecesinden	10	24	6	50	10
1.3.7	Yönetimde alınan kararlara katılma seviyenizden	9	29	10	44	8
1.3.8	Yaptığınız işte yaratıcılığınızı kullanabilme düzeyinden	10	25	7	48	10
1.3.9	Toplam Kalite Yönetimi eğitim ve uygulamalarından	15	26	11	39	9
1.4	TEŞVİK VE DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	17	25	10	36	12
1.4.1	Uygulanan ödül ve ceza sisteminden	14	22	10	40	14
1.4.2	Değerlendirme ve terfi sisteminden	21	30	8	31	10
1.4.3	Uygulanan performans değerlendirme sisteminden	17	29	15	28	11
1.4.4	Örgütteki terfi imkanlarından	18	24	12	34	12
1.4.5	Çalışmaların takdir edilmesinden ve duyulan başarı hissinden	20	25	10	31	14
1.4.6	Örgütteki görev tanımından	17	28	6	34	15
1.4.7	İş başarısını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından	11	18	9	52	10

(EK-2, Devamı)

SORULAR		CEVAPLAR (% OLARAK)				
		HMD	MD	K	M	ÇM
2	İŞ YAŞAM KALİTESİ	10	14	11	55	10
2.1.	İŞ ORTAMI	6	14	10	59	11
2.1.1	Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	8	12	14	52	14
2.1.2	Yapmakta olduğunuz işin yeteneklerinize uygun olmasından	6	16	9	57	12
2.1.3	Şimdiki işiniz nedeniyle toplumda duyduğunuz saygınlıktan	4	7	13	60	16
2.1.4	Yetki ve sorumluluklarınızın dengeli olmasından	8	18	10	56	8
2.1.5	Örgüt hedefleri ile kişisel hedefleriniz arasındaki uyumdan	5	13	12	61	9
2.1.6	İşte kendinizi ifade etme ve geliştirme imkanlarından	7	16	6	61	10
2.1.7	Yaptığınız işin beklentilerinize uygun olmasından	4	14	8	66	8
2.2	ÇALIŞMA KOŞULLARI	8	16	9	54	13
2.2.1	İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından	6	11	7	60	16
2.2.2	Örgütteki izin uygulamalarından	5	13	6	58	18
2.2.3	Örgütteki fiziki çalışma ortamından	10	20	11	50	9
2.2.4	İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden	10	18	10	47	15
2.2.5	Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalarından	9	17	12	54	8
2.3	SAĞLANAN HİZMETLER	17	14	12	52	5
2.3.1	Sağlık hizmetlerinden	20	18	13	47	2
2.3.2	Sağlanan yemek hizmetlerinden	17	13	11	52	7
2.3.3	Haberleşme ve ulaşım imkanlarından	19	11	15	51	4
2.3.4	Sosyal imkanlar ve faaliyetlerden	12	14	10	56	8

Ö Z G E Ç M İ Ş

KİŞİSEL BİLGİLER:

Adı Soyadı : Dursun ÇİÇEK
Doğum Tarihi : 25 Ocak 1960
Doğum Yeri :TOKAT
Medeni Hali : Evli, 2 çocuk
E-Mail Adresi : dcicek80@yahoo.com; alkombsef2@hotmail.com

EĞİTİM DURUMU:

2001-2005 : Doktora Programı; Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı, ADANA.
1988-1990 : Yüksek Lisans Programı; Harp Akademileri Komutanlığı, İSTANBUL.
1976-1980 : Lisans Programı; Kara Harp Okulu Komutanlığı, İşletme Bölümü
ANKARA.

İŞ DENEYİMİ:

2004-2005 : Genelkurmay Harekat Başkanlığı Bilgi Destek Şube Müdürü,
ANKARA
2001-2004 : Deniz Er Eğitim Alay Komutanı- İskenderun/HATAY
1999- 2001 : Amfibi Tugay Komutanlığı Kurmay Başkanı Foça/İZMİR
1997-1999 : Genelkurmay Harekat Başkanlığı Bilgi Destek Grubu Harekat Kısım
Amiri- ANKARA.
1997-1998 : Çok Uluslu Yardım Kuvveti Plan Prensipler Şube Müdürü; Basın ve
Halkla ilişkiler Subayı Tiran/ARNAVUTLUK
1994-1997 : Amfibi Tugay Komutanlığı Harekat Eğitim Şube Müdürü, Amfibi
Tabur Komutanı Foça/İZMİR.
1990-1994 : Deniz Kuvvetleri Harekat Başkanlığı Tatbikat Proje Subayı- ANKARA
1984-1988: Deniz Harp Okulu Bölük Komutanı Tuzla /İSTANBUL
1980-1984 : Sınıf Okulu Stajı ve Amfibi Tugayda Takım Komutanı Foça/ İZMİR.

YABANCI DİL: İngilizce; İleri düzey

İLGİ ALANLARI: Yüzme, Tenis, Kayak, Basketbol, Voleybol, Kitap Okuma