

YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİ VE MEMNUNİYETİ*

Ali ŞAHİN**

Özet

Motivasyon, sadece çalışanları değil, yöneticileri de yakından ilgilendiren bir kavramdır. Kurumların etkinliği ve başarısı çalışanlardan ziyade yöneticilerin etkinliğine ve başarısına da bağlıdır. Bütün kurum ve kuruluşların can damarı olan yöneticilerin diğer çalışanlar gibi hiçbir zorlanma olmaksızın kendi istekleri ile çalışması, arzu edilmektedir. Ancak yöneticiler huzurlu ve mutlu olurlarsa başarılı olabilirler.

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin şimdiki ve gelecekteki beklentilerini tespit etmek ve iş yerlerindeki tatmin düzeylerini ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, iş tatmini, yönetici, yöneticilerin beklentileri, yöneticilerin motivasyonu

Abstract

The motivation is the conception that not only important for employee but also closely related to the managers. The effectiveness and success of institutions depends on the effectiveness and success of managers rather than the employees. It is desirable that the managers being the indispensable (vital) part of all institutions and organization should work willingly without any pressures. However prouled that they ar happy and comfortable, managers can be succesfull.

The aim of this study is to determine the todays and futures expectation of managers and to realize the statisfaction levels of managers in job envorienment.

Keywords: Motivation, the jop statisfaction, manager, the expectation of managers, motivation of managers

* Bu çalışma Prof. Dr. Orhan GÖKÇE danışmanlığında S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılan “Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)” isimli doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

GİRİŞ

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu bu çağda, değişime ayak uyduran yenilikçi ve yaratıcı odaklı bir yönetim anlayışı tüm tüzel ve özel kuruluşlar için kaçınılmaz gözükmektedir. Çünkü, bir örgütün etkinliği ve başarısı yönetimin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Geleceğe güvenle bakmak ve başarılı olmak zorunda olan tüm kurum ve kuruluşların var olan yapı, teknoloji, strateji ve insan kaynaklarını hızla değişen yeni koşullara uyarlamaları gerekmektedir. Bu süreçte ise, tüm yönetim kademelerindeki yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin üzerine düşen bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri için bedensel, ruhsal ve zihinsel açıdan çalıştığı kurumun kendine sağladığı şeylerden ve bulunduğu makamdan haz almaları gerekir.

Gerek kamu ve gerekse özel kesim kurum ve kuruluşlarının etkinliğini ve verimliliğini belirleyen temel kıstas, insan davranışlarını tespit edip bu davranışların kurumların amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmektir. Bu açıdan bakıldığında motivasyon yalnızca yönetilenlerin değil aynı zamanda iş verenlerin (yöneticilerin) de sorunudur. Yani motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Genel olarak üst düzey yöneticilerden insanları motive etmesinin beklendiğini herkes bilir. Ancak malesef, üst düzey yöneticileri nelerin motive ettiği daha az bilinir (Rottier,2002). Hatta şunu rahatlıkla söylemek mümkündür: İnsanlar arasında bireyleri yada çalışanları yöneticilerin motive ettiği yönünde genel bir anlayış hakimdir. Yöneticileri kim motive eder?, Yöneticilerin motivasyona gereksinimleri var mıdır?, Eğer varsa, yöneticileri neler motive eder? gibi soruların cevapları yönetilenlere (işgörelere) oranla pek fazla araştırılmamıştır. Motivasyon olgusunun tıpkı “iletişim gibi çift yönlü” olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerekir. Çünkü verimlilikte temel unsur insandır.

Nasıl ki bir gruba ya da örgüte üye olan bireylerin, karşılanması gereken çeşitli ihtiyaçları, istekleri, amaçları ve beklentileri varsa; yöneticilerin de çalıştığı kurumdan ve bulunduğu makamdan bir takım beklentileri vardır. Tıpkı diğer insanlar gibi yöneticiler de belirli ihtiyaç, amaç ya da isteklerini gerçekleştirmek için davranış sergilerler. Beklentilerinin gerçekleşmemesi ya da ihtiyaçlarının karşılanmaması onlarda bir iç dengesizlik ve hayal kırıklığı yaşatabilir. İhtiyaçları

karşılanmamış, beklentileri gerçekleşmemiş bir yöneticinin de mevcut örgütsel kaynakları ve özellikle de insan kaynaklarını örgütün başarısı için yönlendirmesi düşünülemez. Bu sebeple kamu ve özel sektör yöneticilerin mevcut tatmin ve tatminsizlik durumlarının ve buna bağlı olarak da gelecekle ilgili olarak kurum ve kuruluşlarından beklentilerinin tam olarak tespit edilmesi kaçınılmaz gözükmektedir.

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. İster araştırma – geliştirme, ister işletme yönetimi yada başka bir iş konusu olsun, etkin güç her zaman insandır. Çünkü “insan, verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanı olarak görülmektedir”(Prokopenko,1992:247). Başka bir ifadeyle, verimlilik sadece modern teknolojiyle sağlanamaz, teknolojinin yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir etken olduğu bilinmektedir.

Bugün, doktorlar, avukatlar, sosyologlar, fizikçiler ve bilim adamlarından tutun da hemen hemen bütün insanların kendilerine ait bir motivasyon tanımı vardır. Örneğin “ruhbilimcilere göre, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili psikolojik bir kavram olan motivasyonu,”(Lundy ve Cowling,1995:298) fizikçiler, bir organizmanın dokuları içerisinde enerji dönüşümü yapan uyarıcı, güçlendirici ve düzenli davranış süreci olarak tanımlarlar (Young,1996:19). Türkçe’de ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilen motivasyon, Latince’deki hareket etme (to move) anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmektedir (Baysal ve Tekarslan,1996:14). Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları, inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı,2001:373;Başaran,1992:316). Motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir (İnceoğlu,1985:38; Büyükkayıkçı,2000:38). Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden, hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır (Hitt vd,1989:310). Bu ifadelerden hareketle motivasyonun, bireyleri davranışa sevk eden, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleyen, bunlara belirli bir yön veren ve devamlılığını sağlayan çeşitli iç ve dış dinamikleri

içeren bir süreç olduğu söylenebilir. Motivasyon basitçe insanlar yaptıkları şeyleri neden yapıyorlar şeklindeki sorunun cevabıdır.

2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Klasiklerin savunduğu çalışanların verimliliğini “zorlayarak, ya da bağırarak” artırma şeklindeki anlayış, artık geride kalmış; bunun yerini istekli ve anlayışlı bir işbirliği almıştır. İstekli olmakla zorla yaptırmak arasında büyük bir fark vardır. Örneğin bir kamu ya da özel sektör çalışanı bir şey yapmaya zorlanabilir, ama o bir şeyi yapmak istemeye zorlanabilir mi? Bu sorunun cevabı kesinlikle hayır olmalıdır. Çünkü bir şeyi yapmak ya da çalışmayı istemek arzu ve şevki bireyin içinden gelir. Kurum ve kuruluşlarında geç saatlere kadar çalışan bireyler olduğu gibi, mesai bitimi yaklaşırken kurumu terk etmeye hazırlanan bireylere de sık sık rastlamak mümkündür. Başka bir ifadeyle, bürosundaki ya da kolundaki saate bakıp ne sıkıcı bir gün, mesai bitse de bir an önce şurayı terk etsem diyen çalışanlar vardır.

Bu gibi bireylerin hem kişisel hem de örgütsel verimliliğini artırabilmek için her şeyden önce bu bireylerin tanınması gerekir. Bunu yapabilmenin en etkili yolu ise, bireylerin davranışlarının anlamını yakalayabilmektir. Çünkü motivasyonun temel konusu birey ve bireyin davranışlarıdır. Buradaki birey kavramı ile hem yöneticiler ve hem de yönetilenler kastedilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere motivasyon sadece çalışanları ilgilendiren bir kavram değildir. Bu bağlamda çalışanların motive olması ile örgütsel başarı ve verimlilik arasında doğrusal bir ilişki olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Kısaca özetlemek gerekirse, motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek, hem de çalışanlardan ve örgütsel yapıdan etkilenecektir. Önemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine yöneticileri de motive edecek iş ortamının mevcut olmasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın iki temel amacı söz konusudur. Bunlar:

- 1- Örneklem kapsamına alınan kamu ve özel sektör yöneticilerinin işle ilgili beklentilerini belirleme ve ne dereceye kadar gerçekleştiğini ölçme,

- 2- Yönetim kademelerine göre yöneticilerin tatmin düzeylerinin farklı olup olmadığını belirleme.

4. ÇALIŞMANIN KAPSAMI, EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Uygulamalı çalışmalarda evren ve konu ne kadar daraltılırsa, somut sonuçlara ulaşmakta o kadar kolaylaşmaktadır. Çalışmanın evreni Konya'daki kamu ve özel kesim yöneticileridir. Evrenin Türkiye geneli olarak alınması, hem zaman alacak hem de maliyetli olacaktır. Örneklemi seçme ve onlara ulaşabilmede de ayrıca problemler yaşanabileceği de göz önünde tutulmuştur. Bu amaçla anket yapılacak kamu kurumları ve özel sektör kurum ve kuruluşları önceden tespit edilip, o kurumların onayı alınmıştır. Bu bağlam da her iki evrende görev yapan üst , orta ve alt kademe yöneticiler örneklem kapsamına alınmıştır.

5. VERİLER VE TOPLANMASI

Araştırmamızda kapalı uçlu yazılı anket yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları 5'li Likert ölçeği dikkate alınarak üç aşamalı olarak düzenlenmiştir. Birinci aşamada demografik özelliklerle ilgili sorular yer alırken, ikinci aşamada da hijyen (birincil) güdülere yönelik sorular mevcuttur. Üçüncü aşamada ise ikincil (motive edici) güdülerle ilgili sorular yer almaktadır.

6. VERİLERİ DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 programından yararlanılarak, aritmetik ortalama, standart sapma gibi istatistiksel yöntemler kullanıldığı gibi en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik "Pearson Korelasyon" analizi de yapılmıştır. Ayrıca "Bağımsız İki Grup t Testi", "Anova", "Oneway Anova" ve "Scheffe" testleri de uygulanmıştır.

7. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI

Mevcut görüş ve düşüncelerin genel bir değerlendirilmesi sonucu şu varsayımları oluşturmak mümkün gözükmektedir. Bunlar:

- 1- İş yerinin fiziksel şartları ile iş tatmini arasında doğrudan güçlü bir ilişki yoktur.
- 2- Cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.

- 3- Kamu kesimi yöneticileri kendilerini özel sektör yöneticilerine göre daha fazla güvende hissederler.
- 4- Yöneticilerin beklentileri ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- 5- Her iki sektör dikkate alındığında üst düzey yöneticiler, alt kademe yöneticilere göre daha fazla tatmin düzeyine sahiptirler.

8. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Bu başlık altında Konya'daki Kamu ve Özel kesim kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin mevcut iş tatmini ve kurumlarından beklentilerine yönelik olarak yapılan çalışmada elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

8.1. Yöneticilerin Medeni Durumu

Tablo 1. Yöneticilerin Medeni Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	280	82,4	82,4	82,4
Bekar	60	17,6	17,6	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırma kapsamında olan yöneticilerden 280'i evli olup, bunların toplam yönetici içerisindeki oranı %82,4'tür. Bekar olanların sayısı ise 60 olup bunların da toplam yönetici içerisindeki oranı %17,6'dır.

8.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu

Tablo 2. Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	7	2,1	2,1	2,1
Orta Okul	3	,9	,9	2,9
Lise	33	9,7	9,7	12,6
Yüksek Okul	57	16,8	16,8	29,4
Fakülte	196	57,6	57,6	87,1
Yüksek Lisans	38	11,2	11,2	98,2
Doktora	6	1,8	1,8	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 2 incelendiğinde; ankete cevap veren yöneticilerin sadece %12,6'sı yüksek okul mezunu değildir. Diğerleri ise yüksek okul yada daha üst eğitim seviyesine sahiptirler. Yüksek okul mezunu olanlar

%16.8, fakülte mezunu olanlar %57.6, yüksek lisans mezunu olanlar %11.2 ve doktora mezunu olanların oranı ise %1.8'dir. Örneklem kapsamına alınan yöneticilerin büyük bir kısmı, başka bir ifadeyle yarıdan fazlası fakülte mezunudur.

8.3. Yönetim Kademelerine Göre Yöneticilerin Dağılımı

Tablo 3. Yönetim Kademesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Düzey Yönetici	83	24,4	24,4	24,4
Orta Kademe Yönetici	161	47,4	47,4	71,8
Alt Kademe Yönetici	96	28,2	28,2	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 3'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki yöneticilerin %24.4'ü üst düzey yönetici, %47.4'ü orta kademe yönetici ve %28.2'de alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

8.4. Yöneticilerin Görev Yaptıkları Sektörler

Tablo 4. Yöneticilerin Sektörlere Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu Sektörü	176	51,8	51,8	51,8
Özel Sektör	164	48,2	48,2	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 4 incelendiğinde; araştırma kapsamındaki yöneticilerin %51.8'inin kamu kesiminde, %48.2'sinin de özel kesim kurum ve kuruluşlarında çalışmakta oldukları görülmektedir.

8.5. İş Yerinin Fiziksel Şartları

Tablo 5. İş Yerinin Fiziksel Şartlarının Tatmine Etkisi

		İş yerinin fiziksel şartları (havalandırma, ısıtma aydınlatma vb.) Şimdi ne kadar?	Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?
İş yerinin fiziksel şartları (havalandırma, ısıtma aydınlatma vb.) Şimdi ne kadar?	Pearson korelasyonu	1	,306
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	Denek Sayısı	340	340
Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Pearson korelasyonu	,306	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	Denek Sayısı	340	340

Pearson korelasyonu = 0,306, p (anlamlılık) = 0,001'dir. Dolayısıyla bu değerler dikkate alındığında iş yerinin fiziksel şartları ile tatmin arasında zayıf düzeyde bir ilişki söz konusudur. Ancak bu tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla elde edilen sonuç Herzberg'in kuramının geçerliliğine işaret etmektedir.

Varsayım 1. *İş yerinin fiziksel şartları ile iş tatmini arasında doğrudan güçlü bir ilişki yoktur.*

Çift faktör kuramına göre hijyen faktörlerinin varlığı motivasyon için gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Herzberg (1966) bunların doyumsuzluğu minimize ettiğini söyler. Bu bağlamda Hitt'e (1989) göre bireylerin motivasyonu hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına bağlıdır. Bu söylenenler dikkate alındığında araştırma bulguları varsayımı doğrulamaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları kurumların fiziksel şartlarının yöneticilerin motivasyonu için tek başına

yeterli bir faktör olmadığı gözlemlenmektedir. Şartlar iyileşmesine paralel olarak tatmin düzeyinde de belli oranda bir artış söz konusu olmaktadır.

8.6.Yöneticilerin Cinsiyet Durumu

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan yöneticilerin %80.9’u erkek ve %19.1’i ise bayandır.

Tablo 6. Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi

	Cinsiyet	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ortalaması
Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Erkek	275	3,45	,760	,046
	Bayan	65	3,51	,640	,079

		Varyans eşitliği için Levene testi		Ortalama eşitlik için t-testi						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Ortalama fark	standart hata farkı	%95 farklılık güven aralığı	
									düşük	Yüksek
Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Varsayılan eşit değişkenler	1,495	,222	-,522	338	,602	-,05	,102	-,254	,147
	Varsayılan eşit değişkenler			-,580	110,810	,563	-,05	,092	-,235	,129

$t = -0,522$, $df = 338$ ve $p = 0,602$ değerleri dikkate alındığında cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin erkek ya da bayan olmasının iş tatmin düzeylerini

yükseltmede ya da düşürmede herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Varsayım 2. *Cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi yoktur.*

Çıkan bu sonuçlar doğrultusunda varsayımın anlamlı olduğu görülmektedir.

8.7. Ücret ve İş Tatmini İlişkisi

Tablo 7. Ücret ve İş Tatmini İlişkisi

		İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi? Şimdi ne kadar?	Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?
İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi? Şimdi ne kadar?	Pearson korelasyonu	1	,337
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	Denek Sayısı	340	340
Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Pearson korelasyonu	,337	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	Denek Sayısı	340	340

Pearson korelasyonu = 0.337 ve $p= 0.001$ değerleri ücret arttıkça iş tatmininin de artmakta olduğunu göstermektedir. Ancak tatmin ile ücret arasındaki ilişki güçlü bir ilişki değildir. Daha önce yapılan bazı araştırmalarda ücretin bir motivasyon unsuru olduğu ortaya konmuştur. Örneğin Ay (1995), bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunda ücretin, motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Ay,1995:67). Gökçe Konya'daki kamu kurumlarında yaptığı bir araştırmasında, işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun “adil ve tatmin edici bir ücret” beklediklerini ancak ücretin tek başına motive edici bir faktör olmadığını vurgulamaktadır (Gökçe,1999:273). Bunlara ilave olarak Bakan da, “Motivasyon ve Performans” adlı kitabında ücretin tek başına bir motivasyon faktörü olmadığını, çalışanı motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, terfi, takdir ve kararlara katılma gibi motive edici faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini

ortaya koymaktadır (Bakan,1995:43). Hem Gökçe'nin ve hem de Bakan'ın bulguları ile araştırmamızın bulguları arasında bir paralellik söz konusudur. Başka bir ifadeyle, araştırma sonucuna göre, ücret kişilerin motivasyonu için tek başına yeterli bir faktör olarak görülmemekle birlikte ücret artıkça tatmin düzeyinde de belli olarlarda artış söz konusu olabilmektedir.

Ücret ve maaşın bireylerin bir takım maddi ihtiyaçlarını giderme aracı olduğu herkesin malumudur. İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için asgari düzeyde de olsa bir gelire ihtiyaç duyarlar. Eğer ücret tek başına güçlü bir tatmin aracı olsaydı, kişi başına milli gelir seviyesi düşük olan ülkemizde, sözleşmeli olarak çalışan ve yüksek ücret alan insanların hepsinin maksimum düzeyde tatmin olması gerekirdi. Ancak yüksek gelir düzeyine sahip olan vatandaşlarımızın büyük bir kısmının beklenildiği gibi yüksek doyuma ulaşamadıkları rahatlıkla gözlemlenmektedir.

8.8. Hukuki İş Güvencesi

Tablo 8. Kamu ve Özel Sektör Kurumlarında Hukuki İş Güvencesi

	Hangi Sektörde Çalıştığı	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ortalaması
Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi? Şimdi ne kadar?	Kamu Sektörü	176	3,90	,889	,067
	Özel Sektör	164	2,37	,972	,076

		Varyans eşitliği için Levene testi		Ortalama eşitliği için t testi						
		F	Sig.	T	Serbestlik derecesi	Sig. (2-tailed)	Ortalama fark	Standart hata farkı	95% farklılık güven aralığı	
									düşük	yüksek
Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi? Şimdi ne kadar?	Varsayılan eşit değişkenler	15,933	,000	15,180	338	,000	1,53	,101	1,333	1,730
	Varsayılan eşit değişkenler			15,132	329,541	,000	1,53	,101	1,333	1,731

$t= 15.180$, $df= 338$ ve $p= 0.001$ değerleri kamu kurumları ile özel sektör kurumları arasında iş güvencesi açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Varsayım 3. *Kamu kesimi yöneticileri kendilerini özel sektör yöneticilerine göre daha fazla güvende hissetmektedirler.*

Kamu yöneticileri suç işlemedikçe anayasal ve yasal güvenceye sahiptirler. Dolayısıyla kanunsuz suç ve ceza olmaz ilkesi gereği suç işlemedikçe görevlerine son verilemez. Ancak özel sektör yöneticilerinin kendilerini hukuki anlamda güvende hissetmedikleri yönündeki eğilimin, yeni çıkan iş güvenliği yasası ile nasıl şekilleneceği tekrar bir araştırma konusu olabilir. Bilindiği gibi her hangi bir kurumun bireye sağlayacağı uzun ve kısa vadeli güvenlik şartları onun iş tatminini etkiler. İş hayatında ekonomik ve sosyal güvence kadar hukuki iş güvencesi de bireylerin gelecekleri açısından hayati bir öneme sahiptir.

8.9. İşi Benimseme ve İş Tatmini İlişkisi

Tablo 9. İşi Benimseme ve İş Tatmini İlişkisi

		Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Yaptığımız işi benimseme dereceniz?Şimdi ne kadar?
Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Pearson Korelasyonu	1	,376
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	Denek Sayısı	340	340
Yaptığımız işi benimseme dereceniz?Şimdi ne kadar?	Pearson Korelasyonu	,376	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	Denek Sayısı	340	340

Tablo 9'daki pearson korelasyonu = 0.376 ve $p= 0.001$ değerleri işi benimseme arttıkça iş tatmininin de artacağını göstermektedir. Dolayısıyla, ortaya çıkan bu sonuç Herzberg'in motive edici faktörleri ile uyum içerisindedir. Çünkü Herzberg(1966) işi benimsemeyi motive edici bir faktör olarak ortaya koymaktadır.

8.10. Beklenti – Tatmin İlişkisi

Tablo 10. Beklenti – Tatmin İlişkisi

		Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu? Şimdi ne kadar?
Tüm faktörleri gözönünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Pearson Korelasyonu	1	,649
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	Denek Sayısı	340	340
Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu? Şimdi ne kadar?	Pearson Korelasyonu	,649	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	Denek Sayısı	340	340

Pearson korelasyonu = 0.649 ve $p = 0.001$ değerleri yöneticilerin beklentileri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna göre beklentiler gerçekleştiği sürece tatminin de artacağı öngörülmektedir.

Varsayım 4. *Yöneticilerin beklentileri ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır.*

Bu konu ile ilgili Vroom ve Porter – Lawler’in beklenti kuramları vardır. Vroom’un(1964) kuramı, eylem sonuç ilişkili bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda beklentilerinin gerçekleşmesi ile bireylerin tatmini arasında doğrudan bir ilişki vardır. Porter – Lawler’in kuramına göre de eğer bireyin beklediği yada ümit ettiği (algıladığı) sonuç / ödül gerçekleşirse birey tatmin olacaktır. Bu bağlamda, yöneticilerin ümit ettikleri sonuçların gerçekleşme oranı ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Araştırma sonucun da Tablo 10’da ortaya çıkan değerler de bu varsayımı ispatlar niteliktedir. Özetle, yöneticilerin beklentilerin gerçekleşmesi ile tatmin düzeyleri arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Beklentilerin (ümit edilen sonuçların) gerçekleşmemesi durumunda yöneticilerin tatmin düzeylerinin düşeceği

bir gerçektir. Ümit ettiğiniz durumların gerçekleşme oranı şimdi ne kadardır sorusuna yöneticilerin %9.7'si çok az, %11.8'i az, %44.4'ü kısmen var, %27.9'u fazla ve %6.2'si de çok fazla şeklinde cevap vermişlerdir. Bu durumda beklentileri gerçekleştiren yöneticilerimizin oranı yaklaşık %34'tür.

8.11. Yönetim Kademeleri ve Tatmin Düzeyleri

Tablo 11. Yönetim Kademeleri ve Tatmin Düzeyleri

	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standar Sapma	Standart Hata	Ortalama İçin %95 Güven Aralığı	
					Düşük Sınır	Üst Sınır
Üst düzey yönetici	83	3,72	,721	,079	3,57	3,88
Orta kademe yönetici	161	3,47	,750	,059	3,35	3,58
Alt kademe yönetici	96	3,24	,661	,067	3,11	3,37
Toplam	340	3,46	,738	,040	3,39	3,54

ANOVA

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	10,398	2	5,199	10,059	,000
Grup İçi	174,178	337	,517		
Toplam	184,576	339			

(I) Yönetim Kademesi	(J) Yönetim Kademesi	Ortalama Fark	Standart Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
					Düşük Sınır	Üst Sınır
Üst Düzey Yönetici	Orta Kademe Yönetici	,26	,097	,023	,03	,49
	Alt Kademe Yönetici	,48	,108	,000	,23	,74
Orta Kademe Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,26	,097	,023	-,49	-,03
	Alt Kademe Yönetici	,23	,093	,040	,01	,44
Alt Kademe Yönetici	Üst Düzey Yönetici	-,48	,108	,000	-,74	-,23
	Orta Kademe Yönetici	-,23	,093	,040	-,44	-,01

F= 10.59, df= 2 ve p= 0.001 değerleri ile Post Hoc Testi değerleri incelendiğinde yöneticilerin, kademelerine göre tatmin düzeylerinin farklı

olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle her kademe arasındaki fark anlamlıdır. Ancak üst düzey yöneticilerin alt kademe yöneticilere göre daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

Varsayım 5. Her iki sektör dikkate alındığında üst düzey yöneticiler, alt kademe yöneticilere göre daha fazla tatmin düzeyine sahiptir.

Porter 1962 yılında üst düzey yöneticilere yönelik yaptığı araştırmasında, alt kademe yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha az tatmin düzeyine sahip olduklarını kesin olarak ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulguları da Porter'in 1962 tarihli araştırmasının sonuçlarını desteklemektedir. Başka bir ifadeyle, Türk kamu ve özel kesim üst düzey yöneticileri, alt kademe yöneticilere göre daha fazla tatmin düzeyine sahiptirler.

8.12. Yöneticilerin Mevcut Tatmin Düzeyi

Tablo 12. Kamu ve Özel Sektördeki Yöneticilerin Tatmin Düzeyi

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İş yerinizde sağlanan sosyal imkanlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.)? Şimdi ne kadar?	1,68	,966
İşyerinizin ücret maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, yakacak, lojman vb. imkanlar)? Şimdi ne kadar?	2,13	1,157
İşinizde göstereceğiniz bir başarıdan dolayı ödüllendirilme imkanı? Şimdi ne kadar?	2,24	1,200
Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesinin geçerliliği? Şimdi Ne kadardır?	2,90	1,016
İşinizdeki tatil ve izin durumu? Şimdi ne kadardır?	2,93	,986
İşinizde terfi edebilme imkanı? Şimdi ne kadar?	2,95	1,133
Kurum içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları? Şimdi ne kadar?	3,05	1,135
Kamusal ve özel kesimi birlikte düşünürseniz başka kuruluşlardaki emsallerinize göre ücret durumunuz? Şimdi ne kadar?	3,06	,887
Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu? Şimdi ne kadar?	3,09	1,013
İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi? Şimdi ne kadar?	3,15	,768
Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi? Şimdi ne kadar?	3,16	1,204
İşyerinizdeki takdir ve ödüllendirilme adaleti? Şimdi ne kadar?	3,17	,996
Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyiniz? Şimdi ne kadar?	3,17	1,008

Yaptığınız işin takdir edilme durumu? Şimdi ne kadar?	3,22	1,027
İşyerinizde kararlara katılma imkanı Şimdi ne kadar?	3,29	1,049
İşyerinizde çalışma veriminizi etkileyecek araç gereçlerin durumu? Şimdi ne kadar?	3,33	,914
İşinizdeki çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk? Şimdi ne kadar?	3,40	,946
İşyerinizin sağlık ve doktor hizmetleri? Şimdi ne kadar?	3,49	1,052
İş yerinin fiziksel şartları (havalandırma, ısıtma aydınlatma vb.) Şimdi ne kadar?	3,84	,785
İş yerinizdeki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi? Şimdi ne kadar?	3,94	,758
Ödül aldığınız bir başarılı davranışı tekrarlama eğiliminiz? Şimdi ne kadar?	4,01	,891
Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer insanlardan görülen saygı? Şimdi ne kadar?	4,02	,699
Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu? Şimdi ne kadar?	4,07	,982
Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı? Şimdi ne kadardır?	4,10	,718
Yaptığınız işi benimseme dereceniz? Şimdi ne kadar?	4,20	,904

Tablo 12’de görüldüğü gibi hem kamuda hem de özel kesim kurum ve kuruluşlarının yöneticilere sağladığı güdüler en düşük seviyeden en yüksek seviyeye doğru sıralanmaktadır. Kurumlar tarafından en düşük seviyede karşılanan ihtiyaçlar şöyle sıralanmaktadır.

- Sosyal imkanlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.),
- Sosyal yardımlar (yiyecek, giyecek vb.),
- Ödüllendirme imkanı ,
- Eşit işe eşit ücret,
- Tatil ve izin imkanı,
- Terfi edebilme imkanı.

En alt seviyede karşılanan bu ihtiyaçlardan “sosyal yardımlar” ile “tatil ve izin imkanı” dışındaki ihtiyaçlar ikincil ihtiyaçlardır. Buna karşılık kurum ve kuruluşlar tarafından tatmin edici düzeyde karşılanan ihtiyaçlar ise şöyle sıralanmaktadır.

İş benimsenme, Kurum dışı prestij ve saygı, Başarı ve gurur duygusu, Kurum içi prestij ve saygı, Ödül alınan davranışları tekrarlama, Saygınlık, İşyerinin fiziksel şartları, Sağlık ve doktor hizmetleri.

8.13. Yöneticilerinin Kurumlarından Beklentileri

Tablo 13. Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Kurumlarından Beklentileri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
İşinizdeki tatil ve izin durumu? Ne kadar olmalıdır?	3,70	,597
İş yerinizde sağlanan sosyal imkanlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.)? Ne kadar olmalıdır?	3,79	,747
Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyiniz? Ne kadar olmalıdır?	3,82	,725
İşyerinizin ücret maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, yakacak, lojman vb. imkanlar)? Ne kadar olmalıdır?	3,98	,704
Kamusal ve özel kesimi birlikte düşünürseniz başka kuruluşlardaki emsallerinize göre ücret durumunuz? Ne kadar olmalıdır?	4,06	,437
İşinizdeki çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk? Ne kadar olmalıdır?	4,12	,674
İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi? Ne kadar olmalıdır?	4,14	,394
Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesinin geçerliliği? Ne kadar olmalıdır?	4,14	,493
İşinizde göstereceğiniz bir başarıdan dolayı ödüllendirilme imkanı? Ne kadar olmalıdır?	4,16	,577
Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi? Ne kadar olmalıdır?	4,17	,761
İşyerinizde çalışma veriminizi etkileyecek araç gereçlerin durumu? Ne kadar olmalıdır?	4,19	,719
İşinizde terfi edebilme imkanı? Ne kadar olmalıdır?	4,22	,572
İşyerinizde kararlara katılma imkanı Ne kadar olmalıdır?	4,24	,529
Kurum içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları? Ne kadar olmalıdır?	4,28	,575
Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu? Ne kadar olmalıdır?	4,30	,525
İşyerinizdeki takdir ve ödüllendirilme adaleti ? Ne kadar olmalıdır?	4,31	,499
Yaptığınız işin takdir edilme durumu? Ne kadar olmalıdır?	4,31	,529
Ödül aldığınız bir başarılı davranışı tekrarlama eğiliminiz?	4,39	,592

Ne kadar olmalıdır?		
İşyerinizin sağlık ve doktor hizmetleri?	4,42	,534
Ne kadar olmalıdır?		
Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı?	4,49	,518
Ne kadar olmalıdır?		
Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer insanlardan görülen saygı?	4,49	,518
Ne kadar olmalıdır?		
İş yerinizdeki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi?	4,50	,540
Ne kadar olmalıdır?		
Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu?	4,58	,631
Ne kadar olmalıdır?		
İş yerinin fiziksel şartları(havalandırma,ısıtma aydınlatma vb.)	4,62	,498
Ne kadar olmalıdır?		
Yaptığınız işi benimseme dereceniz?	4,69	,484
Ne kadar olmalıdır?		

Tablo13’de görüldüğü gibi yöneticilerin kurumlarından beklentileri ihtiyaçlar bazında sıralanmaktadır. Bu sıralama, hangi ihtiyaçların yöneticileri daha fazla güdüleyici bir güce sahip olduğunu göstermektedir. Yöneticileri en fazla güdüleyen ilk beş ihtiyaç sırayla şöyledir:

- İş benimseme,
- İş yerinin fiziksel şartları,
- Başarı ve gurur duygusu,
- Saygınlık düzeyi,
- Kurum içi ve dışı prestij ve saygı

Kurumlar tarafından en az seviyede karşılandığı tespit edilen ihtiyaçlardan sosyal imkanlar ve hizmetler, sosyal yardımlar, tatil ve izin durumu gibi ihtiyaçların beklenti bazında da yöneticiler tarafından en az değer verilen ihtiyaçlar olduğu görülmektedir. Ayrıca kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşları tarafından yüksek düzeyde karşılanan ihtiyaçların(iş benimseme, kurum dışı prestij ve saygı, başarı ve gurur duygusu, kurum içi prestij ve saygı, saygınlık düzeyi, işyerinin fiziksel şartları)yöneticiler tarafından yüksek düzeyde karşılanması istenilen ihtiyaçlar arasında yer aldıkları görülmekte, ancak sıralamada bir değişim söz konusudur.

<u>Kurum Tarafından Karşılanma Düzeyi</u>	<u>Yöneticilerin Beklentileri</u>
1. İşi benimseme	1
2. Kurum dışı prestij ve saygı	6
3. Başarı ve gurur duygusu	3
4. Kurum içi prestij ve saygı	5
5. Ödül alınan davranışı tekrarlama	8
6. Saygınlık düzeyi	4
7. İşyerinin fiziksel şartları	2
8. Sağlık ve doktor hizmetleri	7

Görüldüğü gibi sadece işi benimseme ve başarı ve gurur duygusunun beklenti bazında sıralamadaki yeri değişmemiştir. Yedinci sırada yer alan iş yerinin fiziksel şartları, yöneticilerin en fazla değer verdikleri ihtiyaçlar sıralamasında ikinci sırada yer almaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Ülkemiz insanlarının krizle yatıp krizle kalktıkları herkesin malumudur. Gelişmiş ülkelerin vatandaşlarına sunduğu yaşam standardını yakalayabilmek ve küresel dünyada söz sahibi olabilmek için kamu ve özel sektör kurumlarının ve kuruluşlarının ürettikleri ve vatandaşlarımıza sundukları mal ve hizmetlerin rekabet gücüne sahip kalitede ve standartlarda olması gerekli görülmektedir. Özel sektör kuruluşlarının küresel rekabet gücüne sahip kaliteli mal ve hizmet üretmesi, ülke ekonomisinin gelişmesine ve dünya piyasalarında söz sahibi olmalarına imkan verirken, kamu kurumlarının sunduğu kaliteli mal ve hizmetler de ülke insanının yaşam standardını yükseltecektir.

Bahsi geçen bu hususların gerçekleşebilmesi için her şeyden önce kendisiyle ve kurumuyla uyumlu, ve tatmin düzeyi yüksek kalifiye bireylere gereksinim duyulmaktadır. Bilindiği gibi tüm kurumların ve kuruluşların başarılı olmalarının tek şartı da başarılı bir yönetimdir. Bu bağlamda ülkemizdeki özel ve kamu sektörü yöneticilerinin mevcut iş tatmininin ve memnuniyetinin tespit edilip, geleceğe yönelik beklentilerinin de karşılanması gerekli görülmektedir. Başka bir ifadeyle, kurumların ve kuruluşların, yöneticilerin ihtiyaçlarını yeterince tatmin etmeleri, beklenti ve arzularının gerçekleşmesine yardımcı olacak bir

çalışma ortamı oluşturmaları gereklidir. İhtiyaçları tatmin edilen ve beklentilerine ve amaçlarına ulaşmasına olanak sağlanan yöneticiler, daha huzurlu ve daha mutlu oldukları gibi astlarının da huzurlu ve mutlu bir kurum atmosferinde çalışmalarına zemin hazırlayabilir. Böylece biz duygusunun hakim olduğu ve iş verimini olumsuz yönde etkileyen bireysel ve örgütsel çatışmaların yaşanmadığı bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

Araştırma bulgularına göre üst düzey yöneticilerin doyum düzeylerinin alt kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Alt kademe yöneticilere daha fazla olanaklar (ilerleme ve gelişme, terfi, kararlara katılma beklentileri gerçekleştirilebilme, emsallerine göre ücret vb.) sağlanarak iş memnuniyetsizliğinin giderilmesi sağlanabilir.

Ayrıca, araştırma bulgularına göre kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşları tarafından karşılanan ihtiyaçlara yöneticilerce beklenti bazında daha fazla değer verilmektedir. Araştırma bulgularına göre bir genelleme yapmak gerekirse, kamu ve özel kesim kurum ve kuruluşlarının başarılı ve etkin olabilmesi için her şeyden önce yöneticilerin beklentilerinin dikkate alınması ve bu beklentilerin gerekli şartlar ve imkanlar dahilinde arzu edilen düzeyde karşılanmasının gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

AY Ü. ve H.K., “Örgütsel İş Duyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur’da Bir Araştırma”, **Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S.1, 1995.

BAKAN İ., **Motivation and Performance**, MBA Dissertation, Convery University, 1995.

BAŞARAN,İbrahim Ethem **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, 1992.

BAYSAL Can ve Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul, 1996.

BÜYÜKKAYIKÇI, Hüseyin “İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri”, **Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni**, Yıl: 15, S. 77, Temmuz – Eylül 2000.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yay., 3. Baskı, İstanbul, 2001.

GÖKÇE Gülise, “Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma”, **S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 4, 1999..

HERZBERG, Frederick, **The Theory of Motivational and Maintenance Needs**, Arizona State University, 1966.

HITT, Michael A R. Denis Middlemist and Robert L. Mathis, **Management Concepts and Effective Practice**, Third Edition, West Publishing Company, San Francisco, 1989.

İNCEOĞLU, Metin **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara, 1985.

LUNDY Olive and Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, International Thomson Business Pres, Boston, 1996.

PROKOPENKO Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay ve Erdemir Fidan, MPM Yay. No: 476, Ankara, 1992.

ROTTIER, Amy “Motivate or Risk Losing Top Execs”, Workforce, November 2001, Vol: 80, Issue 11, [http://search.global.epnet.com.\(06.04.2002\)](http://search.global.epnet.com.(06.04.2002))

VROOM, H. Victor, **Work and Motivation**, New York, 1964.

YOUNG, Paul Thomas **Motivation and Emotion: A Survey Of The Determinants of Human And Animal Activity**, 3th Edition, New York, 1996.