

MADDİ DEĞER TAŞIMAYAN MOTİVASYONEL ARAÇLAR BAĞLAMINDA KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

Önder BARLI*
Üstün ÖZEN**

Özet : Bu çalışma ile Türkiye'deki kamu ve özel sektör yöneticilerinin maddi değer taşımayan motivasyon uygulamaları araştırılmıştır. Araştırma, Türk yöneticilerin çalışanlarını motive etme çabalarında iki faktörün önemli olduğunu göstermektedir. Bunlardan biri, firmanın/kurumun faaliyet gösterdiği sektör diğeri ise yöneticinin statüsüdür. Özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerine göre motivasyon konusunda daha çok araç ve yetkiye sahiptirler. Özel sektör, yapısı gereği yöneticilerin daha esnek ve çevik davranmasına olanak sağlarken, kamu sektörü katı ve hantal yapısının zorluklarını yaşamaktadır. Öte yandan, beklenildiği gibi üst kademelerde görev yapan yöneticiler alt kademelerdekilere göre pek çok konuda daha fazla yetkiye sahiptirler ve bu yetkilerini alt kademe yöneticilerinden daha etkin bir şekilde kullanmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, kamu ve özel sektör, maddi değer taşımayan motivasyon araçları.

1. Giriş

İnsan davranışları analiz edilirken bazı davranışların diğerlerine göre daha kolay açıklanabildiği görülür. Ancak bazı davranışların analizi ve insanı belli davranışları yapmaya yönlendirmek sanıldığından daha zordur. Organizasyon içerisinde cereyan eden davranışların büyük çoğunluğunu açıklaması, yönlendirmesi zor olan davranışlar arasında saymak yanlış olmayacaktır (Barutçugil, 2003).

Oysa hızla büyüyen organizasyonların yenilikçi, motivasyonu yüksek ve verimli çalışanlara ihtiyacı vardır. Ancak günümüzde, çoğu organizasyonda çalışanların morali ve iş tatmini çok düşük düzeyde kalmakta ve çalışanların çoğu, kendilerinin "tüketildiğini" düşünmektedirler. Köklü değişimler, çatışmalar, stres, iletişimsizlik ve düşük motivasyonun doğurduğu sorunlar çalışanların enerjilerini alıp götürmektedir (Barutçugil, 2003).

Şirketlerin çoğunluğu kalite güvencesi, yeni ürün ve teknoloji geliştirme gibi faaliyetleri önemli işlevler olarak ele alır (Kondo, 1991). Ne var ki, bu şekilde işi sistemli ve standart hale getirmek her zaman başarının garantisi değildir. Bunun nedeni, insanların yaptıkları işler aşırı standartlaştırıldığında uyuşuk ve kayıtsız bir hale gelmesidir. İnsanları iş yaparken motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları geliştiren örgütlenme ve çalışma

* Prof.Dr. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi ABD.

** Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme ABD.

yöntemlerinin neler olduğunu saptamak ve uygulamak durumundayız. Oluşturduğunuz örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, iş görenler motivasyondan yoksunsa, bunun hiçbir yararı olmaz ve üretkenliği de zedeler (Kondo, 1991).

Motivasyon, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. **Güdü** (motive) “davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlanabilir (Oreover, 1971). Literatürde güdüleme konusunda çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. “**Güdüleme** bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni; bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesidir (Keskin, 2000)”, “**Güdüleme** bireylerin bir işe yönelik enerji düzeyidir (Kabasakal, 1989)”, “**Güdüleme**, davranışın nedenini ve yönünü belirleyen psikolojik bir süreçtir (Kreitner, 1995)”, “**Güdüleme**, tatmin olmamış bir ihtiyacı doyuma ulaştıran içsel bir dürtüdür (Higgins, 1994)”, **Güdülenmenin** bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen bir istek olmasına karşılık; **güdüleme**, işgöreni bir işi yapmaya dışardan gelen bir etkiyle istekli kılmaktır, Güdüleme, işgöreni beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır (Başaran, 1992).

Bilindiği üzere motivasyon, bireyin hedefe ulaşma isteğine sahip olması kadar, bu isteğini sürdürebilmesidir de aynı zamanda. Kişilerin yaptıkları işe ne derece hevesle sarıldıkları, bu isteklerinin sürekliliği, yeni yöntemler geliştirme eğilimleri, güdülenme dereceleriyle yakından ilgilidir (www.motivation.com, S.E.T. 10.01.2006).

Günümüzde pek çok yöneticinin motivasyonun gücü ve önemi hakkında bilgi sahibi olduğu malumdur. Ancak uygulamada pek çok aksaklığın yaşandığı ve çalışanların başarılı biçimde motive edilmeleri hususunda işletmelerde problemlerin olduğu da bilinmektedir. Bu bakımdan motivasyonun anlamı, önemi ve kapsamı gibi çeşitli boyutları açısından iyice irdelenerek özümsemesi gereklidir.

Yönetici, örgütsel hedeflere ancak çalışanlarla ulaşabileceğini kavramalı ve bu bakımdan insan ihtiyaçlarını anlamının öneminin farkında olmalıdır (Myers, 1996). Ancak yukarıda vurgulandığı üzere, uygulamada motivasyon sürecinde var olan bu aşamaların her birini realize edebilmek hiçte kolay bir iş değildir. Avrupa’daki işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu ve yöneticilerin bu konuda kendi yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir (Koçel, 1993).

Hızlı bir biçimde değişen iş dünyamızda motive olmuş çalışanlara ihtiyaç vardır. Motive olmuş iş gören işletmenin hayatiyetini devam ettirmesine daha çok katkı sağlar. Ve motive olan çalışan daha verimlidir (Smith, 1994). Öte yandan, zaten yönetici motivasyon olgusundan uzak durma şansına ve keyfiyetine sahip değildir. Esasen bir yöneticinin çalışanlarını motive etmeyi

başarabilmesi, kendi kariyeri açısından önemli bir başarı ve meydan okumadır.

İşletmenin hayatta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi, çok sayıda ön şartı yerine getirebilmesiyle yakından ilişkilidir. Bireysel performans ve bir ileri noktada işletme performansı ve verimlilik söz konusu ön şartların en önemlilerindedir. Matematik olarak verilmek istenirse denebilir ki, “işletme verimliliği, iş görenlerin bireysel performanslarının toplamına eşittir (Kaynak, 1990).” Bu tanıma göre verimliliğin de aslında bireysel performansla yakından ilişkili olduğu vurgulanmış olmaktadır. Örneğin, ABD’de yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97’si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir (Hageman, 1997). Bireyin yetenekleri, onun neyi ne kadar yapabileceğini gösterirken; bireyin motivasyonu, neyi ne kadar yapmak istediğini belirleyecektir. Bu durumda motivasyon olgusu gündeme girdiğinde bireysel etkinliğin artıp azalması hemen oluşan bir nitelik göstermektedir. O halde motivasyon, verimlilik sürecini anında etkileyen dinamik bir özellik gösterecektir(Hageman, 1997).

Performans-yetenek-motivasyon üçlüsü birbiri içine girmiş girift bir yapısal özellik göstermektedir. Performans derecesi sadece yeteneğe bağımlı olarak kabul edilirse, performans “doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler” bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur denebilir. Fakat birey, ihtiyaçlarının giderilme derecesine göre olumlu ya da olumsuz motivasyon gösterecektir. Eğer birey, süreç içinde olumlu bir motivasyon gerçekleştirmiş ise, yetenekler de mevcutsa, söz konusu olumlu motivasyonun da etkisiyle olağan dışı bir performans gösterecektir (Kaynak, 1973). Öte yandan insan performansı üzerine çalışan araştırmacılar tartışılan konuyu destekler mahiyette; bilgi, örgütsel politikalar ve motivasyonu performans üzerinde belirleyici olan üç önemli faktör olarak belirtmektedirler (Gilbert, 1996; Rummler, 1988; Harless, 1995).

Bütün bu bilgiler ışığında yöneticinin performansı ve verimliliği geliştirmek üzere çeşitli önlemler almasının gerekliliği aşikârdır. Performans ve verimliliğe doğrudan ve dolaylı olarak etkisi olan motivasyon konusunda ise yönetim, işletmenin kendi pozisyonunu ve iş görenlerin profillerini dikkate alarak, en uygun motivasyon programını uygulamalıdır.

II. Araştırmanın Amacı ve Önemi

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile kamu ve özel sektörde görev yapan Türk yöneticilerinin günümüz şartlarında çalışanlarını maddi değer taşımayan araçlarla nasıl motive ettiklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Öte yandan kamu ve özel sektör arasındaki uygulama farklılıkları ve konuya etkisi olabilecek çeşitli değişkenlerin araştırılarak tartışılması hedeflenmiştir.

B. Araştırmanın Önemi

Motivasyon konusu öteden beri bilinen, yazılan, çizilen ve üzerinde çok konuşulan, ancak uygulamaya aktarılması bakımından pek çok yönetici ve işletme açısından pek çok yönüyle büyük güçlükler içerebilen bir kavramdır. Konunun daha iyi kavranması ve anlaşılması açısından daha ayrıntılı çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.

Bir taraftan insan ihtiyaçlarının değişmesi ve gelişmesi, diğer taraftan toplumsal beklentilerin ve piyasaların beklentilerinin değişmesi motivasyon sürecinde de bazı değişiklikleri gerektirmektedir. Diğer yönüyle zaten motivasyon süreci toplumların kendi yapısal özelliklerine ve dinamiklerine göre de değişiklikler arz etmektedir. Bu ve benzer nedenlerden dolayı motivasyon konusundaki araştırmaların her boyutuyla ve belirli aralıklarla yapılmasında yarar vardır.

C. Araştırma Modeli

Bu araştırmada öncelikle yöneticilerinin astlarını motive etmede kullandıkları yöntem ve araçlar belirlenmeye çalışıldığından, betimleme-survey ve tanımlayıcı araştırma modelleri kullanılmıştır. Yöneticilerin kullandıkları araç ve yöntemlerin bazı değişkenlere bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ilişki arama metodu kullanılmıştır.

D. Veri Toplama Araçları

Veriler geliştirilen bir anket yardımıyla toplanmıştır. Anket hazırlanmadan önce geniş bir literatür taraması yapılmış ve diğer benzer araştırmalara kullanılan araçlar da incelenmiştir (Genç, 1990). Anket (1.Uygulanmıyor, 2.Nadiren uygulanıyor, 3. Bazen uygulanıyor, 4. Sıkça uygulanıyor, 5. Her zaman uygulanıyor) şeklinde hazırlanan bir likert ölçeğine bağlı olarak geliştirilmiştir.

Anketin güven düzeyi “Cronbach Alpha” katsayısına bağlı olarak hesaplanmıştır. Buna göre genel olarak anketin güvenilirliği $\alpha = 0.9574$ gibi oldukça tatmin edici düzeydedir. Ankette yer alan alt boyutların güvenilirlikleri ise aşağıdaki gibidir: $\alpha_{\text{disiplin sistemi}} = 0.6334$, $\alpha_{\text{yükselme imkanları}} = 0.7952$, $\alpha_{\text{iş cazibesi}} = 0.9153$, $\alpha_{\text{takdir ve statü}} = 0.70$, $\alpha_{\text{yapılmaya değer iş}} = 0.7792$, $\alpha_{\text{kişisel yetke ve güç kazandırma}} = 0.80$, $\alpha_{\text{özel yaşama saygılı olma}} = 0.7590$, $\alpha_{\text{kararlara katılma}} = 0.8430$, $\alpha_{\text{adil yönetim}} = 0.9180$.

E. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın genel evrenini Türkiye’de kamu ve özel sektöründe görev yapan yöneticiler oluşturmaktadırlar. Çalışma evrenini ise ulaşılabilirlik, yoğunluk ve maddi nedenlerden ötürü İstanbul sanayi odası ve Erzurum ticaret ve sanayi odasına kayıtlı ve yalnızca bazı bölgelerde faaliyet gösteren üyeler oluşturmaktadır (Karasar, 1991). İstanbul’un Güngören ve Bayrampaşa ilçelerinde faaliyet gösteren yaklaşık 1200 adet işletme araştırmanın yapıldığı

2005 yılı itibariyle İstanbul sanayi odasına resmi olarak kayıtlı bulunmaktadır. Erzurum'da ise çok küçük işletmeler araştırma dışında bırakılmak üzere yaklaşık 500 işletme çalışma evrenine kabul edilmişlerdir.

Kamu kesiminde ise konunun uygulanması bakımından daha homojenize bir yapı söz konusu olduğundan, yalnızca Erzurum'da kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin Türkiye genelini temsil edeceği varsayımı kabul edilmiştir. Buna göre Erzurum'da kamu kesiminde yönetici pozisyonunda görev yapan yaklaşık 800 kişi bulunmaktadır.

Evrenin büyüklüğü ve güven aralığının dikkate alınması sonucunda örnek hacmi 321 olarak tespit edilmiştir.

Bu örnek hacmi üzerine, anketlerin geri dönmeme ihtimaline karşılık %10, hatalı cevaplama ihtimalinden dolayı %10, diğer aksamalardan dolayı %10 ilave yapılmıştır.

Konulan ek kontenjanlar yukarıda belirlenen örnek hacmine eklendiğinde, 417 kişilik bir örnek büyüklüğüne ulaşılır.

Örnekleme sürecinin ikinci aşamasında alt evrenlerin genel çalışma evreni içindeki oranlarına göre belirlenen örnek sayısının bölüşümü yapılmıştır. Buna göre 2500 adet olan çalışma evreninin 1700 adedi özel sektörden (her işletmede bir yöneticiye bir anket gönderilmiştir), 800 adedi de kamu sektörü yöneticilerinden oluşmaktadır. Oran olarak çalışma evreninin %68'ini özel sektör yöneticileri, %32'sini de kamu sektörü yöneticileri oluşturmaktadır. Anketlerin dağıtımı ve gönderilmesi sırasında bu oranlar dikkate alınmıştır. Buna göre 284 anket özel sektör yöneticilerine, 133 anket de kamu sektörü yöneticilerine gönderilmiştir.

Anketlerin gönderildiği yöneticiler, çalışma evreninin içinde yer alanlar arasından tamamen tesadüfi yolla belirlenmişlerdir. Sonuç itibariyle geriye dönüş yapan 230 anket, örnek hacminin %55'ini oluşturmaktadır. Bunlardan 217 adedi dikkate alınmış, 13 adedi ise çeşitli nedenlerden dolayı dışarıda bırakılmıştır. Geriye dönüş yapan değerlendirilebilir anketlerin 114 adedi kamu, 103 adedi ise özel sektör yöneticilerinden gelen anketlerdir.

F. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Elde edilen veriler çeşitli istatistik paket programlarından yararlanılarak bazı analizlere tabi tutulmuşlardır. Bu bağlamda aritmetik ortalama, basıklık ve çarpıklık değerleri, korelasyon analizi, çaprazlama, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri uygulanarak verilerin istatistiki analizleri yapılmıştır.

III. Bulgular

A. Demografik Değişkenler

Firmanın/kurumun faaliyet gösterdiği sektör bakımından, araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin kamu ve özel sektör arasında dengeli bir dağılım gösterdikleri gözlenmektedir(Tablo 1). Kamu sektöründen 114 ve özel sektörden de 103 yönetici çalışmaya gönüllü olarak iştirak etmişlerdir.

Tablo 1. Demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Ortalama	Std.Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Firmanın/kurumun faaliyet gösterdiği sektör	1.475	0.501	0.102	-2.008
Yöneticinin yaşı	3.230	1.037	-0.198	-0.638
Yöneticinin cinsiyeti	1.092	0.290	2.840	6.119
Yöneticinin mesleki deneyimi	3.226	1.276	-0.013	-1.091
Yöneticinin medeni hali	1.147	0.355	2.002	2.028
Yöneticinin statüsü	2.018	0.757	-0.031	-1.250
Yönetilen Ast Sayısı	2.018	1.194	1.167	0.556
Yöneticinin eğitim düzeyi	2.700	0.699	-0.826	0.670

Yöneticilerin yaş dağılımları incelendiğinde, özel sektörde faaliyet gösteren yöneticilerin genç kuşağa (25-30 yaş arası) girdikleri gözlenirken, kamu sektöründe yer alan yöneticilerin ise orta yaş üzeri (40-50 yaş arası) oldukları gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin mesleki deneyimlerinin 10 yıldan fazla olduğu gözlemlenmiştir. Özel sektör yöneticilerine bakıldığında yöneticilik deneyiminin çoğunlukla 5-15 yıl arası olduğu görülmekteyken, kamu sektöründe ise bu sürenin daha uzun olduğu görülmüştür. Özel sektör yöneticilerinin genç kuşak arasında yer almalarının nedenlerinden biride özel sektörün sahip olduğu bu dinamik yapıdan kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmaya her seviyeden yöneticinin katılımı sağlanmıştır. Kamu sektöründen daha çok alt düzey yöneticiler katılım sağlarken, özel sektör yöneticilerini bu araştırmada daha üst düzey yöneticiler temsil etmektedirler.

Ast sayısının dağılımı kamu ve özel sektörde oldukça paralellik göstermektedir. Ancak, çok sayıda astın bir yöneticiye bağlı oluşu bu araştırmada kamu sektöründe daha fazladır. Bu durum özel sektördeki dinamik yapıya karşılık kamudaki hantal yapılanmanın nedenini kısmen ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri bakımından, kamu sektöründe yer alan yöneticilerin daha üst düzeyde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Kamu sektöründe ilk ve ortaokul mezunu yönetici neredeyse hiç yokken özel sektörde %15 oranında ilk ve ortaokul mezunu %32 oranında da lise mezunu yönetici bulunmaktadır. Yine bu araştırma kapsamında yer alan yöneticiler bakımından, kamu yöneticileri arasında lisansüstü eğitimin %9 gibi bir oranla özel sektöre fark attığı görülmüştür.

B. Maddi değer taşımayan motivasyon araçları

1. Disiplin sistemi

Tablo 2’de disiplin sistemi ile alakalı olarak hesaplanan değer söz konusu boyut altında çeşitli uygulamaların işletmelerde nadiren uygulandığını göstermektedir. Elbette çalışanın yaptığı hataları ikaz etmek, çalıştığı yeri

değiştirmek, sosyal haklardan mahrum etme gibi çeşitli uygulamalara ilişkin belirli ölçülerde yöneticiden yöneticiye değişen tonlarda uygulamalar olacaktır. Ancak ortalama olarak bu tür uygulamaların büyük bölümü yöneticiler tarafından nadiren uygulanan eylemler olarak görölmektedir.

Tablo 2. Ölçüm değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	KAMU		ÖZEL	
	Ortalama	Std.Sapma	Ortalama	Std.Sapma
Disiplin sistemi boyutu				
Gelirini düşürmekle tehdit etmek	1,40	,859	1,25	,637
Sosyal haklardan mahrum bırakmak	1,54	,894	1,17	,550
Yükselme ve ilerleme gibi özlük haklarını kısıtlamak yada engellemek	2,16	1,094	1,62	,941
Hataları için ikaz etmek	3,68	1,093	4,04	1,038
Çalıştığı yeri değiştirmek	2,78	1,079	2,41	1,332
İşten çıkarmakla tehdit etmek	1,46	,884	1,78	1,163
Yükselme imkanları boyutu				
Bulunduğu mevkiden daha üst bir mevkie terfi ettirmek	2,75	1,141	3,04	1,267
Yetki ve sorumluluklarını arttırmak	2,97	1,101	3,34	1,168
İş cazibesi boyutu				
Kişinin yeteneğine ve meyline göre iş vermek	2,82	1,259	3,84	1,334
Yarışmalı ve maceralı işler vermek	1,65	,995	1,94	1,297
Hafta sonu tatil günü vermek	3,96	1,423	4,03	1,452
Çalışanlara yemek imkanı sunmak	3,73	1,507	4,53	1,162
Lojman imkanı sağlamak	3,09	1,485	1,24	,720
İşyerini kendi zevkine göre düzenlemesine izin vermek	2,41	1,368	2,27	1,395
Çalışanların iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmasına yardımcı olmak	3,14	1,407	3,67	1,458
Çalışma saatlerini seçme özgürlüğü tanımak	1,43	1,047	1,57	1,099
Garaj yada park imkanları sağlamak	3,11	1,573	2,58	1,791
Ulaşım imkanı sağlamak	2,90	1,750	3,19	1,821
Kendi işi ile ilgili karar alma ve uygulama özgürlüğü sağlamak	2,40	1,281	2,96	1,343
Kendilerini geliştirmeleri için hizmet içi kurslar, eğitim vs. imkanlar sağlamak	3,54	1,284	2,70	1,558
Boş zamanlarını değerlendirebilecekleri faaliyetler için imkanlar sağlamak	2,18	1,287	2,47	1,447

Tablo 2 (Devamı). Ölçüm değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler

Takdir ve statü boyutu				
Çalışana saygı göstermek ve değer vermek	3,33	1,315	4,16	1,227
Yapılan işi takdir etmek	3,37	1,228	4,05	1,175
Önemli görünen bir unvan vermek	2,41	1,336	3,00	1,400
Kişiyi yakınları, dostları vs. arasında takdir etme, övme ve ödüllendirme	2,50	1,378	2,89	1,386
Başarılı olanları kurum gazetesinde veya ilanlarda duyurmak	1,94	1,312	1,69	1,221
Yapılmaya değer bir iş boyutu				
Başkalarını memnun etmenin önemini anlatmak	2,59	1,329	3,52	1,441
Çalışanları, işletmenin insanlar için yararlı sosyal bir işlev üstlendiğine inandırmak	2,83	1,382	3,51	1,481
Müşterilerden gelen memnuniyet mektupları ve telefonlarından çalışanları haberdar etmek	2,57	1,451	3,17	1,574
Kişisel yetke ve güç kazandırma boyutu				
Astlarına ve diğer çalışanlara güvendiğini belli etmek	3,18	1,319	3,71	1,234
Yetki devretmek	2,79	1,223	3,03	1,317
Özel yaşama saygılı olma boyutu				
Çalışanların sosyal faaliyetlerini anlayışla karşılamak, hatta yardımcı olmak	3,00	1,383	3,52	1,290
Çalışanların ailevi sorunlarını çözümlmelerine bir dost gibi yardımcı olmak	2,99	1,386	3,76	1,287
Çalışanların dini inanış ve uygulamalarına saygılı olmak	3,82	1,418	4,62	,981
Çalışanların işle ilgili olmayan sorunlarının çözümüne yardımcı olmak	3,07	1,329	3,62	1,206
Kararlara katılma boyutu				
İşletmenin geleceği ile ilgili kararlara çalışanların da katılımlarını sağlamak	2,60	1,329	3,09	1,329
Kararların alınmasında ve uygulanmasında hiçbir şeyi diğer çalışanlardan saklamamak	2,70	1,248	3,11	1,357
Özellikle astları ilgilendiren konularda onların fikir ve düşüncelerini almak	2,89	1,299	3,44	1,341
Adil yönetim boyutu				
Ceza ve ödül uygulamalarında adil davranmak	3,34	1,450	4,30	1,119

Tablo 2 (Devamı). Ölçüm değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler

Terfi ve ücret artışı gibi konularda adil davranmak	3,17	1,568	4,23	1,122
Çalışanların çıkarlarını gözetmek	3,17	1,414	4,09	1,205
Şikayetleri titizlikle kısa zamanda çözüme kavuşturmak	3,34	1,302	4,21	1,006
Çalışanlara yeterli dinlenme araları ve tatil günleri sağlamak	3,76	1,441	4,20	1,149
Yaptıkları fazla mesailerin karşılığını vermek	3,25	1,461	4,44	1,126
Görev dağılımında adil davranmak	3,25	1,467	4,28	1,042
Performansa göre değerlendirme yapmak	2,95	1,522	3,89	1,378
Başarıyı ve sadakati ödüllendirmek veya takdir etmek	2,96	1,472	3,88	1,331
Cezaların uygulanmasında suçun işleniş koşullarını göz önünde bulundurmamak	3,32	1,391	3,95	1,199

Kruskal-Wallis istatistik test sonuçlarına bakıldığında (Tablo 3), Disiplin sisteminin kapsamına giren yöntem, araç ve tekniklerin yöneticilerce uygulanması ile alakalı olarak; yöneticilerin yaşları, mesleki deneyimleri, yönettikleri ast sayısı ve eğitim düzeyleri bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Fakat aynı tabloda yöneticilerin statülerine bağlı olarak uyguladıkları yöntemler ve teknikler arasında farklılıkların olduğu gözlenmektedir ($p<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); sektör, cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin disiplin sistemi ile alakalı teknik ve yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılığın olmadığı söylenebilir ($p>0.05$).

Tablo 3. Değişkenlere ilişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Değişkenler	Kruskal-Wallis Test Sonuçları				
	Yaş	Mesleki Deneyim	Statü	Ast Sayısı	Eğitim Düzeyi
	P	P	P	P	P
Disiplin sistemi boyutu	0.100	0.069	0.006	0.093	0.598
Yükselme imkanları boyutu	0.135	0.003	0.000	0.087	0.821
İş cazibesi boyutu	0.128	0.219	0.002	0.127	0.573
Takdir ve statü boyutu	0.511	0.298	0.000	0.065	0.684
Yapılmaya değer bir iş boyutu	0.037	0.211	0.000	0.125	0.044
Kişisel yetke ve güç kazandırma boyutu	0.776	0.199	0.001	0.005	0.799
Özel yaşama saygılı olma boyutu	0.852	0.214	0.000	0.050	0.295
Kararlara katılma boyutu	0.203	0.135	0.000	0.136	0.864
Adil yönetim boyutu	0.034	0.201	0.000	0.005	0.148

2. Yükselme imkanları

Yükselme imkanları boyutu altında terfi ettirmek, yetki ve sorumluluklarını arttırmak şeklinde uygulamalar yer almaktadır. Yine Tablo 2’de yükselme imkanları boyutuna ilişkin hesaplanan değer (3.018) göz önüne alındığında yukarıda bahsi geçen her iki tekniğin de hem kamu hem de özel işletmelerde bazen uygulanan yöntemler arasında yer aldıkları anlaşılmaktadır.

Kruskal-Wallis test sonuçlarına bakıldığında (Tablo 3), yükselme imkanları boyutunun kapsamına giren yöntemlerin yöneticilerce uygulanması ile alakalı olarak; yöneticilerin yaşları, yönettikleri ast sayısı ve eğitim düzeyleri bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Fakat yöneticilerin mesleki deneyimleri ve statülerine bağlı olarak uyguladıkları yöntemler ve teknikler arasında farklılıkların olduğu gözlenmektedir ($P<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); sektör bazında yöneticilerin yükselme imkânları boyutu kapsamında yer alan araç ve yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır ($P<0.05$). Ancak ayrı ayrı cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin yine yükselme imkânları boyutu ile alakalı teknik ve yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılığın olmadığı söylenebilir ($P>0.05$).

Tablo 4. Değişkenlere ilişkin Mann-Whitney U test sonuçları

Değişkenler	Mann-Whitney U Test Sonuçları		
	Sektör	Cinsiyet	Medeni Hal
	P	P	P
Gelir boyutu	0.000	0.130	0.146
Disiplin sistemi boyutu	0.199	0.310	0.449
Güvenlik boyutu	0.276	0.114	0.290
Yükselme imkanları boyutu	0.025	0.425	0.660
İş cazibesi boyutu	0.520	0.016	0.070
Takdir ve statü boyutu	0.001	0.228	0.594
Yapılmaya değer bir iş boyutu	0.000	0.404	0.750
Kişisel yetke ve güç kazandırma boyutu	0.015	0.057	0.705
Özel yaşama saygılı olma boyutu	0.000	0.876	0.554
Kararlara katılma boyutu	0.002	0.397	0.704
Adil yönetim boyutu	0.000	0.419	0.984

3. İş cazibesi boyutu

İşin çalışanlar açısından daha çekici hale getirilmesi maksadıyla uygulanan bütün yöntemler iş cazibesi boyutu altında değerlendirilebilir. Ancak burada araştırma kapsamına daha sınırlı sayıda olmak üzere, hafta sonu tatil günü verme, yeteneğe göre iş verme, lojman imkânı verme, ulaşım imkânları sağlama ve işyerini kendi zevkine göre döşeme hakkı tanıma gibi on iki adet yöntem ve teknik üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Tablo 2’de bu boyut

kapsamına giren bütün bu teknik ve yöntemlere ilişkin değerlendirmelerin ortalama değeri 2.818 seviyesindedir. Bu hesaplama bize göstermektedir ki, söz konusu teknik ve yöntemler duruma göre yöneticiler tarafından bazen tercih edilmektedirler.

Kruskal-Wallis test sonuçlarına bakıldığında (Tablo 3), iş cazibesi boyutu kapsamına giren yöntemlerin yöneticilerce uygulanması ile ilgili olarak; yöneticilerin yaşları, mesleki deneyimleri, yönettikleri ast sayısı ve eğitim düzeyleri bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Fakat yöneticilerin statülerine bağlı olarak uyguladıkları yöntemler ve teknikler arasında farklılıkların olduğu gözlenmektedir($P<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); cinsiyet bakımından yöneticilerin iş cazibesi boyutu kapsamında yer alan araç ve yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır($P<0.05$). Sektör bazında ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin iş cazibesi ile alakalı yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılığın olmadığı söylenebilir($P>0.05$).

4. Takdir ve statü

Taktir ve statü boyutu altında beş adet uygulamaya yer verilmiştir. Yapılan işi takdir etmek, çalışana saygı göstermek ve değer vermek, önemli görülen bir unvan vermek bunların arasında sayılabilir. Bu uygulamaların yöneticilerin değerlendirmelerine göre ortalama değeri 2.923' dür (Tablo 2). Bu değer ilgili boyut altında sıralanan yöntemlerin yöneticiler tarafından bir önceki boyutta da bahsedildiği gibi zaman zaman duruma göre başvurdukları uygulamalardır.

Kruskal-Wallis test sonuçlarına göre (Tablo 3), takdir ve statü boyutu ile ilgili yöntemlerin yöneticilerce uygulanması ile alakalı olarak; yöneticilerin yaşları, mesleki deneyimleri, yönettikleri ast sayısı ve eğitim düzeyleri bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Fakat yöneticilerin statülerine bağlı olarak uyguladıkları yöntemler arasında bariz farklılıkların olduğu görülmektedir($P<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); sektör bazında yöneticilerin takdir ve statü boyutu kapsamında yer alan yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır($P<0.05$). Ancak cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin söz konusu boyut ile alakalı teknik ve yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılığın olmadığı söylenebilir($P>0.05$).

5. Yapılmaya değer bir iş

Başkalarını memnun etmenin önemini anlatılması, işletmenin insanlar için yararlı sosyal bir işlev üstlendiğini anlatmak ve müşterilerden gelen memnuniyet geri bildirimlerinden onları da haberdar etme şeklinde üç adet

yöntem “yapılmaya değer iş” boyutu altında yer almıştır. Bu yöntemlere ilişkin yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerin ortalaması 3.015 dir (Tablo 2). Bu değer de söz konusu yöntem ve tekniklerin işletmelerde bazen uygulandıklarını bize göstermektedir.

Kruskal-Wallis test sonuçlarına göre (Tablo 3), yapılmaya değer bir iş boyutu ile ilgili yöntemlerin yöneticilerce uygulanması ile alakalı olarak; mesleki deneyimleri ve yönettikleri ast sayısı bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Ancak yöneticilerin yaşları, yöneticilerin statüleri ve eğitim düzeyleri bakımından uyguladıkları yöntemler arasında farklılıkların olduğu görülmektedir($P<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); sektör bazında yöneticilerin yapılmaya değer bir iş boyutu kapsamında yer alan yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır($P<0.05$). Ancak cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin söz konusu boyut ile alakalı teknik ve yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında önemli farklılıkların olmadığı söylenebilir($P>0.05$).

6. Kişisel yetke ve güç kazandırma boyutu

Kişisel yetke ve güç kazandırma boyutunun altına, Astlara ve diğer çalışanlara güvendiğini belli etme ve yetki devretme şeklinde hazırlanan iki yöntem monte edilmiştir. Bunların değerlendirilmeleri sonucunda ortaya çıkan 3.166 ortalama değeri (Tablo 2), söz konusu yöntemlerin de bazen işletmelerde tercih edildiklerinin bir ifadesidir.

Kruskal-Wallis test sonuçlarından (Tablo 3), kişisel yetke ve güç kazandırma boyutu ile ilgili yöntemlerin yöneticilerce uygulanması ile alakalı olarak; yöneticilerin yaşları, mesleki deneyimleri ve eğitim düzeyleri bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Yönettikleri ast sayısı ve statülerine bağlı olarak ise uyguladıkları yöntemler arasında farklılıkların olduğu görülmektedir($P<0.05$).

Tablo 4’ de verilen Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre; sektör bazında yöneticilerin kişisel yetke ve güç kazandırma boyutu kapsamında yer alan yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır($P<0.05$). Cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin söz konusu boyutla ilgili yöntemleri kullanmaları bakımından aralarında önemli farklılıkların olmadığı söylenebilir($P>0.05$).

7. Özel yaşama saygılı olma

Özel yaşama saygılı olma boyutu altında çalışanların sosyal faaliyetlerini anlayışla karşılamak, hatta yardımcı olmak ve çalışanların ailevi sorunlarının çözümünde yardımcı olmak gibi dört adet uygulamayı kapsamaktadır. Yöneticilerin değerlendirmelerinin ortalaması bu boyut için: 3.533’dir(Tablo

2). Bu da göstermektedir ki söz konusu uygulamalar işletmelerde genellikle hatta sıkça başvurulan çalışmalardır.

Tablo 3’de yer alan Kruskal-Wallis test sonuçlarına göre, özel yaşama saygılı olma ile ilgili uygulanan yöntemler bakımından; yöneticilerin yaşları, mesleki deneyimleri, yönettikleri ast sayısı ve eğitim düzeyleri bakımından bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Yöneticilerin statülerine bağlı olarak ise yöntemlerin uygulanışı bakımından bariz farklılıkların olduğu görülmektedir($P<0.05$).

Tablo 4’ de verilen Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre; sektör bazında yöneticilerin özel yaşama saygılı olma bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır($P<0.05$). Cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin söz konusu boyutla ilgili yöntemleri kullanmaları bakımından ise aralarında önemli farklılıkların olmadığı söylenebilir($P>0.05$).

8. Kararlara katılma

İşletmenin geleceği ile ilgili kararlara çalışanların da katılımını sağlama, kararların alınmasında ve uygulanmasında hiçbir şeyi diğer çalışanlardan saklamama ve astları ilgilendiren konularda onların fikir ve düşüncelerini alma şeklinde üç uygulama “kararlara katılma” boyutu kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Yöneticilerin söz konusu değişkenlere ilişkin değerlendirmelerinin ortalama değeri 2.959’dur(Tablo 2). Buna göre söz konusu uygulamaların bazı durumlarda yöneticiler tarafından işletmelerinde uygulandığı söylenebilir.

Kruskal-Wallis test sonuçlarına göre(Tablo 3), Kararlara katılım sağlama boyutu ile ilgili uygulanan yöntemler bakımından; yöneticilerin yaşları, mesleki deneyimleri yönettikleri ast sayısı ve eğitim düzeyleri açısından bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Yöneticilerin statülerine bağlı olarak ise yöntemlerin uygulanışı bakımından farklılıkların olduğu görülmektedir($P<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); sektör bazında yöneticilerin kararlara katılım sağlama bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır($P<0.05$). Cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin söz konusu boyutla ilgili yöntemleri kullanmaları bakımından ise aralarında önemli farklılıkların olmadığı söylenebilir($P>0.05$).

9. Adil yönetim

Adil yönetim kapsamında, ceza ve ödül uygulamalarında adil davranmak, çalışanların çıkarlarını gözetmek, görev dağılımında adil davranmak gibi dokuz adet alt boyut değerlendirilmek üzere ankete monte edilmişlerdir. Yöneticilerin bunların tümüne ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin ortalaması 3.676 olarak hesaplanmıştır(Tablo 2). Buna göre söz konusu uygulamaların işletmelerde yöneticiler tarafından sıklıkla başvurulan yöntemler arasında oldukları söylenebilir.

Kruskal-Wallis test sonuçlarından (Tablo 3), adil yönetim boyutu ile ilgili yöntemlerin yöneticilerce uygulanması ile alakalı olarak; yöneticilerin yaşları,

mesleki deneyimleri ve eğitim düzeyleri bakımından herhangi bir farklılık yoktur ($P>0.05$). Statülerine ve yönettikleri ast sayısına bağlı olarak ise uyguladıkları yöntemler arasında farklılıkların olduğu görülmektedir ($P<0.05$).

Mann-Whitney U testinin sonuçlarına göre (Tablo 4); sektör bazında yöneticilerin adil yönetim oluşturmaları bakımından aralarında farklılıklar bulunmaktadır ($P<0.05$). Cinsiyet ve medeni hale bağlı olarak yöneticilerin söz konusu boyutla ilgili yöntemleri kullanmaları bakımından ise aralarında önemli farklılıkların olmadığı söylenebilir ($P>0.05$).

IV. Değerlendirme ve Tartışma

A. Demografik Özellikler Açısından Değerlendirme ve Tartışma

Bu çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin yaşlarının normal eğriye uygun bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Yönetici yaşlarında doğal olarak en fazla 31–39 ve 40–50 yaş aralıklarında yığılım vardır. Özel sektörde genç kuşak (25–30 yaş arası) yöneticilerin oranı daha çok iken kamu sektöründe de biraz daha orta yaş üzeri (40–50 yaş arası) ve yaşlı kuşak (51 yaş ve üstü) yöneticiler ağırlıklı olarak göze çarpmaktadırlar. Elbette bu sonucun çeşitli nedenlerinden bahsetmek mümkündür. Performansa dayalı bir insan kaynakları yönetimini esnek yapısından dolayı kamu sektörüne göre çok daha kolay uygulayan özel sektörde genç ve dinamik yöneticilerin barınması daha kolay olacaktır. Ancak olayın bir diğer boyutu bakımından konuya yaklaşıldığında özel sektörün de bir çelişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Özel sektörde iş gücü devir oranının yüksek oluşu daha olgun ve tecrübeli yöneticilerin sektörde barınmasını engellemektedir.

Yöneticilerin büyük bölümü 5–10 yıl ve 11–15 yıl dilimlerinde yer almaktadır. Yine büyük bölümünün kamu sektöründe görev aldığı belli olan 20 yıldan daha fazla tecrübeye sahip yönetici oranı da oldukça yüksektir. Özel sektör yöneticilerinin deneyimleri kamu yöneticilerine nazaran daha az olup, ağırlıklı olarak 5–15 yıl arasında yer almaktadır.

Ast sayısının dağılımı açısından bakıldığında kamuda görev yapan yöneticilerin daha fazla sayıda astı yönetmek zorunda oldukları görülür. Bu durum elbette yapısı gereği daha hantal bir özellik gösteren kamu işletmelerinin yönetimini daha da zorlaştırmaktadır.

Türk yöneticileri eğitim düzeyleri bakımından değerlendirildiğinde, kamu sektöründe yer alan yöneticilerin daha üst düzeyde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Kamu sektöründe ilk ve ortaokul mezunu yönetici neredeyse hiç yokken özel sektörde %15 oranında ilk ve ortaokul mezunu %32 oranında da lise mezunu yönetici bulunmaktadır. Bu durum kısmen özel sektörde diplomadan ziyade tecrübe ve yeteneğin daha fazla önem taşıdığı ile açıklanabilir. Yani özel sektörde usta çırak ilişkileri ile alaylı kesim daha kolay yükselme imkânları bulabilmektedir. Özel sektörün eğitim handikabını aşma

zorunluluğu vardır. Çalışanların eğitim alabilmeleri kolaylaştırılmalı, destek olunmalı ve gereken şartlar hazırlanmalıdır. Bu konudaki yetersizliğin hali hazırda ve gelecekte maliyeti yüksek olacaktır.

B. Motivasyon Araçları Bakımından Değerlendirme ve Tartışma

Disiplin sistemi ile alakalı olarak düşünülebilecek çeşitli uygulamaların işletmelerde nadiren uygulandığı görülmektedir. Elbette çalışanı yaptığı hatalardan ötürü ikaz etmek, çalıştığı yeri değiştirmek, sosyal haklardan mahrum etme gibi çeşitli uygulamalara ilişkin belirli ölçülerde yöneticiden yöneticiye değişen tonlarda uygulamalar olacaktır. Ancak ortalama Türk yöneticisi bu tür eylemleri nadiren uygulamaktadır.

İşletmelerde çalışanları işlerine karşı isteklendirmek maksadıyla terfi ettirme, yetki ve sorumluluklarını arttırmak şeklinde bazı uygulamalara yer verilir. Bahsi geçen yöntem ve tekniklerin hem kamu hem de özel işletmelerde uygulandığı görülmektedir. Ancak bu duruma ilişkin uygulamalar kamu sektöründe ve özel sektörde farklı ağırlıklarda ve tonlarda ele alındığı gibi, yöneticilerin deneyim ve statülerine de bağlı olarak bir farklılık göstermektedir.

İşin çalışanlar açısından daha çekici hale getirilmesi maksadıyla işletme yöneticilerinin uygulamakta oldukları bütün teknik ve yöntemler iş cazibesi başlığı altında toplanabilir. Bu maksatla; hafta sonu tatil günü verme, yeteneğe göre iş verme, lojman imkânı verme, ulaşım imkânları sağlama ve işyerini kendi zevkine göre döşeme hakkı tanıma gibi çok sayıda yöntem ve teknikten bahsedebilmek mümkündür. Söz konusu teknik ve yöntemlerin Türk yöneticileri tarafından bazen tercih edilerek uygulamaya aktarıldıkları görülmektedir. Elbette ki uygulanacak olan yöntem ve teknikler işletmelerin kendi imkân ve anlayışlarına bağlı olarak değişiklikler arz etmektedirler.

Türk yöneticileri, yapılan işi takdir etmek, çalışana saygı göstermek ve değer vermek, önemli görülen bir unvan vermek gibi bazı teknikleri motivasyon amaçlı olarak kullanmaktadırlar. Bu uygulamaların yöneticiler tarafından zaman zaman duruma göre ele alındıkları ve uygulamaya aktarıldıkları görülmektedir. Bu tip uygulamaların işletmelerde daha fazla uygulanması çalışanların motivasyonuna önemli katkılar sağlayacaktır. Bütün yönetim kademelerini işgal edenlerin esasında bunu farkında olması gerekir. Yöneticilerin çalışanlara gerçekten değer verdiklerini daha fazla göstermeleri, daha çok yaptıkları işi takdir etmeleri ve onları hak ettiklerinde övüp ödüllendirmeleri son derece önemlidir.

Başkalarını memnun etmenin öneminin anlatılması, işletmenin insanlar için yararlı sosyal bir işlev üstlendiğini anlatmak ve müşterilerden gelen memnuniyet geri bildirimlerinden onları da haberdar etme gibi yöntemler çalışanları yaptıkları işlerinden daha fazla haz duymaya ve tatmin sağlamaya yönelten uygulamalardır. Türk işletmelerinde yine yöneticiler söz konusu yöntem ve teknikleri bazen uygulamaktadırlar. Oysa bu konuda da yapılacak çok fazla şey vardır. İşin sosyal boyutunun ve öneminin vurgulanmasında ve

gelen geri bildirimlerin paylaşılmasında bahsedilen ciddiyet ve samimiyet çalışanın ikna olması ve inanması açısından önem taşıyacaktır.

Astlara ve diğer çalışanlara güvendiğini belli etme ve yetki devretme gibi yöntemlerle başarılabilir olan bu olgu, Türk işletmelerinde yöneticilerin yine bazen başvurdukları yöntemlerdendir. Oysa yetkisini, gücünü, bilgisini, sorumluluklarını ve ödülleri paylaşmasını becerebilen ve bunun işletme açısından getirilerini iyi hesap eden bir yönetici astlarına ve diğer çalışanlara güvendiğini çok kolay bir biçimde belli eder. Astlara güvendiğini belli etmek ve yetkilendirmek, onların cesaretlerini arttırma, yaratıcılıklarından yararlanma, yöneticinin kendi yükünü azaltma ve çalışanları motive etme bakımından son derece hayatidir. Bu konudaki uygulamaların söz konusu avantajları dikkate alınarak Türk işletmelerinde daha fazla uygulanması gerekir.

Çalışanların sosyal faaliyetlerini anlayışla karşılamak, hatta yardımcı olmak ve çalışanların ailevi sorunlarının çözümünde yardımcı olmak, dini inanç ve uygulamalarına saygılı olmak ve çalışanların işle ilgili olmayan sorunlarının çözümüne yardımcı olmak gibi uygulamalar onlar açısından çok önemli motivasyon kaynaklarıdır. Araştırma sonuçlarına göre bu konularda Türk yöneticilerinin bunlarla birlikte daha birçok uygulamayı da oldukça sık biçimde işletmelerinde uygulamaktadırlar. Bu konudaki uygulamaların başarılı bir şekilde eyleme aktarılmasında Türk kültürünün önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

İşletmenin geleceği ile ilgili kararlara çalışanların da katılımını sağlama, kararların alınmasında ve uygulanmasında hiçbir şeyi diğer çalışanlardan saklamama ve astları ilgilendiren konularda onların fikir ve düşüncelerini alma şeklindeki uygulamalarda işletmelerde kolaylıkla uygulanabilecek ve aynı zamanda önemli birer motivasyon aracıdır. Bu uygulamalarında bazen Türk yöneticileri tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Oysa uygulamaların daha sık bir şekilde işletmelerde yer alması işletme açısından da son derece yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Ceza ve ödül uygulamalarında adil davranmak, terfi ve ücret artışı gibi konularda adil olmak, çalışanların çıkarlarını gözetmek, görev dağılımında adil davranmak, şikâyetleri titizlikle ve kısa zamanda çözüme kavuşturmak, görev dağılımını adil yapmak ve başarı ve sadakati ödüllendirmek ve takdir etmek gibi uygulamalar çalışanların işletmede adil bir yönetim uygulandığına dair kanaatlerini pekiştirir ve yönetimin her türlü uygulamasına karşı güvenle ve emin olarak bakmalarını sağlar. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Türk yöneticileri adil yönetimle ilgili olarak bahsedilen yöntemleri sıklıkla uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

V. Sonuç

Davranışsal yaklaşımın içerisinde insanların yaptıkları işe karşı isteklendirilmeleri ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Bu günün yöneticisi artık, çalışanlarından daha yüksek verim elde etme, iş gücü devir oranını düşürme, iş

kazalarını azaltma, daha iyi müşteri ilişkileri kurma ve işletmeye karşı sadakati geliştirme gibi daha nice kazanımın çalışanların motivasyonları ile yakından ilişkili olduğunu kavramıştır.

Bu araştırmada maddi değer taşımayan motivasyonel araçlar üzerinde durulduğu belirtilmişti. Bir yönüyle yöneticinin daha kolay uygulamaya aktarabileceği seçenekler söz konusudur burada. Ancak bu noktada da bir başka husus önemli olmaktadır. Bu da yöneticinin kabiliyetidir. Maddi değer taşımayan her bir motivasyon aracını uygulamaya başarıyla aktarabilmek kanımızca önemli yönetici nitelik ve kabiliyetlerini gerektirmektedir.

Çalışmanın sonucu olarak, araştırma bulguları ışığında özet biçimde aşağıda yer alan hususlar ifade edilebilir:

- Ortalama Türk yöneticisi disiplinle ilgili uygulamalara nadiren başvurmaktadır.

- Çalışanları işlerine karşı isteklendirmek maksadıyla terfi ettirme, yetki ve sorumluluklarını arttırma şeklinde bazı motivasyon uygulamalarına hem kamu hem de özel işletmelerde yer verilmektedir.

- İşin cazibesini arttırmak maksadıyla: Hafta sonu tatil günü verme, yeteneğe göre iş verme, lojman imkânı verme, ulaşım imkânları sağlama ve işyerini kendi zevkine göre döşeme hakkı tanıma gibi çok sayıda teknik ve yöntemin Türk yöneticileri tarafından bazen tercih edilerek uygulamaya aktarıldığı görülmektedir.

- Türk kamu ve özel sektör yöneticileri, yapılan işi takdir etmek, çalışana saygı göstermek ve değer vermek, önemli görülen bir unvan vermek gibi bazı yöntemleri motivasyon amaçlı olarak kullanmaktadırlar. Bu uygulamaların yöneticiler tarafından zaman zaman duruma göre ele alındıkları ve uygulamaya aktarıldıkları görülmektedir.

- İşletmenin insanlar için yararlı sosyal bir işlev üstlendiğini anlatmak ve müşterilerden gelen memnuniyet geri bildirimlerinden onları da haberdar etme gibi yöntemler çalışanları yaptıkları işlerinden daha fazla haz duymaya ve tatmin sağlamaya yönelten uygulamalardır. Türk işletmelerinde yöneticiler söz konusu yöntem ve teknikleri zaman zaman uygulamaktadırlar.

- Kişisel yetke ve güç kazandırma olgusu, astlara ve diğer çalışanlara güvendiğini belli etme ve yetki devretme gibi yöntemler Türk işletmelerinde yöneticilerin bazen başvurdukları yöntemlerdendir. Astlara güvendiğini belli etme ve yetkilendirme, onların cesaretlerini arttırma, yaratıcılıklarından yararlanma, yöneticinin kendi yükünü azaltma ve çalışanları motive etme bakımından son derece hayatidir.

- Çalışanların sosyal faaliyetlerini anlayışla karşılamak, hatta yardımcı olmak ve çalışanların ailevi sorunlarının çözümünde yardımcı olmak, dini inanç ve uygulamalarına saygılı olmak ve çalışanların işle ilgili olmayan sorunlarının çözümüne yardımcı olmak gibi uygulamalar, Türk yöneticilerinin oldukça sık biçimde işletmelerinde yer verdikleri aktivitelerdir.

• İşletmenin geleceği ile ilgili kararlara çalışanların da katılımını sağlama, kararların alınmasında ve uygulanmasında hiçbir şeyi diğer çalışanlardan saklamama ve astları ilgilendiren konularda onların fikir ve düşüncelerini alma şeklindeki uygulamalar Türk yöneticileri tarafından bazen değerlendirilen aksiyonlar arasında yer almaktadırlar.

• Ceza ve ödül uygulamalarında adil davranmak, terfi ve ücret artışı gibi konularda adil olmak, çalışanların çıkarlarını gözetmek, görev dağılımında adil davranmak, şikâyetleri titizlikle ve kısa zamanda çözüme kavuşturmak, başarı ve sadakati ödüllendirmek ve takdir etmek gibi uygulamaları Türk yöneticileri sıklıkla uyguladıklarını ifade etmektedirler.

Yukarıda bahsedilen tüm konularla alakalı olarak Türk yöneticilerin çalışanlarını motive etme çabalarında etkili olan ve aynı zamanda farklılıklara da neden olan iki ana değişken göze çarpmaktadır. Bunlardan biri, firmanın/kurumun faaliyet gösterdiği sektör diğeri ise yöneticinin statüsüdür. Özel sektörde, yöneticilerin kamu sektörüne nazaran daha fazla araca ve bunların kullanımı açısından da daha fazla yetkiye sahip olduğu görülmektedir. Burada özel sektörün doğası gereği daha esnek ve çevik davranabilmesinin avantajını çok iyi kullanmasının bir sonucu tezahür ederken; tersine kamu sektörü katı ve hantal yapısının dezavantajını yaşamaktadır. Öte yandan söz konusu araçların kullanımında yöneticinin statüsü de etkili olan diğeri bir faktördür. Beklenildiği gibi üst kademelerde görev yapan yöneticiler alt kademelerdekilere göre pek çok konuda daha fazla yetkiye sahiptirler ve bu yetkilerini alt kademe yöneticilerinden daha çok kullanmaktadırlar. Üst kademe yöneticilerinin elbette çeşitli konularda olduğu gibi bu konuda da yetkilerini alt kademelere göçermesi pek çok açıdan yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Abstract: This study researches practices of Turkish public and private sector managers' intangible motivational tools. The research shows that two factors are considerably important for Turkish managers to motivate their subordinates: The first one is the sector in which the firm operates; the other is manager's position. Private sector managers have more authority and tools regarding motivation, in comparison with public sector managers. While private sector, as its nature, enables managers to act more flexible and agile, public sector has some difficulties such as being inflexible and clumsy. On the other hand, top-level managers, as expected, have more authority than low-level manager in many cases, and use their authority more than low-level managers.

Key Words: Motivation, public and private sector, intangible motivational tools.

Kaynakça

- Barutçugil, İ., Duyguların Yönetimi, (İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, Sayı 14, Ağustos-Eylül 2003.
- Başaran İ. E, Yönetimde İnsan İlişkileri : Yönetimsel Davranış , Ankara : Gül Yayınevi, 1992.
- Genç, N. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin “Astların motivasyonu” açısından değerlendirilmesi, Doktora Tezi, 1990, Erzurum; Eren, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- Gilbert, T. F. Human competence: Engineering worthy performance, Amherst Massachusetts: HRD Press, Inc. 1996.
- Hageman, G., Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- Harless, J. Performance technology skills in business: Implications for preparation. Performance Improvement Quarterly. 8:4, 1995, 75-88.
- Higgins, J. M., The management challenge (2nd ed.) New York: Macmillan, 1994.
- Kabasakal, H. E., Güdüleme Kuramları ve Son Yıllardaki Gelişmeler, D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:4, Sayı:1-2, İzmir, 1989.
- Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, 4. baskı, Ankara, 1991.
- Kaynak, T. Beşeri İlişkiler Açısından Motivasyon ve Türkiye’de İş gören Motivleri Üzerine Bir Araştırma ve Yorum, yayınlanmamış doktora tezi, İşletme Fakültesi, 1973.
-, Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşl. Fak. Yay. No:223, İstanbul, 1990, ss. 97.
- Keskin, A., Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi, 2000. s.3-6.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, BETA Bas. Yay. Dağ. A.Ş. İstanbul, 1993, ss.367.
- Kondo, Y., Human Motivation-A Key Factor for Management, JUSE Press 3A Corporation, Tokyo, 1991.
- Kreitner, R., Management (6th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.
- Myers, D. G., Social Psychology , The McGraw Hill Inc. ,1996.
- Oreover, J. A., Dictionary of Psychology. Middlesey: Penguin Book. Ltd., 1971.
- Rummler, G. A. and Brache, A. P. The systems view of human performance, Training, 25:9, 1988, 45-53.
- Smith, G. P. Motivation. In W. Tracey (ed.), Human resources management and development handbook (2nd ed.). 1994.
- <http://www.motivation123.com/free-kit.html>