

Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama

Ferit KÜÇÜK¹

Özet

İnsanların birlikte yaşamaya başlamalarından itibaren daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konuyla ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuramlar ayrıca insanları en iyi şekilde motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Ancak her kuram bir öncekini hem yönetim hem de motivasyon açısından yeterli görmeyip, örgüt içerisinde insanları motive eden faktörlere farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bu çalışmanın amacı bu farklı motivasyon kuramlarından olan Herzberg'in çift faktör kuramı belediye çalışanları açısından önemini vurgulamaktır.

Anahtar Kelimeler: *Motivasyon, Değer Verme, Kariyer, İşe güdüleme, Çalışanlar*

Importance of Hygiene and Motivational Factors of Herzberg to Motive Employees to Work: A Study for Municipality Employees

Abstract

Since people had started to live as a community, different ways of constituting more efficient organizations have been searched and various management theories have tried to determine the ways of motivating people. However, each theory has seen the former one as insufficient about management and motivation. Thus they approached the motivation factors in organization from different viewpoints.

The objective of this study is to examine Herzberg's theory which other motivational theories point of view municipality employees

Keywords: *Motivation, Appreciating Career, Employees, Motivation to work*

¹ Yrd Doç Dr., Harran Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü/ Osmanbey kampüsü.

feritk@hotmail.com

GİRİŞ

İş bölümü ve uzmanlaşma iş görenlerde işe ve işletmeye karşı isteksizlik yaratmıştır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:104-105). Çağdaş işletmecilik anlayışı çalışanın işe en etkili biçimde nasıl güdüleneceğini araştırmaktadırlar. Bu araştırmalar sırasında motivasyonun iki temel ögesi olan ekonomik ve psiko-soyal anlamda motive edici faktörler ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Güdülenme konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin tümü yöneticilere, çalışanları motive eden faktörleri belirlemek, güdülenmeyi sürdürmek konularında yardımcı olmak amacıyla taşımaktadırlar. Bazı uygulamalar, kişilerin gereksinimlerinin bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları ise, teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.

Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeye bilirler. İnsanlara bir şeyleri zorla yaptırabilirsiniz ama isteyerek ve içten yaptırmanız her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticiler verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanamayacağını, bunun yanında inan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğunu unutmamalıdır. Zira örgütlerde başarı ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimi ile sağlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında motivasyon yalnızca yönetilenlerin değil aynı zamanda işverenlerin de sorunudur. Yani motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Bunun doğal sonucu olarak insanların örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde durulmuştur.

Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı kişinin gereksinimleri ve kişiyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık veren bir kuramdır. Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisinde bu iki faktör grubu Çift Faktör kuramı, hijyen ve motivasyon faktörleri olarak değerlendirilmiştir. Hijyen Faktörler; İşletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir. Motivasyonel Faktörler ise; Motive edici derecesine göre, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmiştir. Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatmin gerçekleşmeyecektir. Ancak, bu faktörler var oldukları takdirde de iş görenler tarafından kabul görürler, ancak onları motive etmezler. Yani, psikolojik sağlık açısından var olmaları yerinde olacaktır. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, güdüleyici ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk yaratır ve çalışanın motivasyonunu engeller.

Burada Herzberg'in motive edici faktörlerinin neler olduğu ve bu konuda yapılmış olan çalışmalar irdelenecektir. Son bölümde ise konu ile ilgili bir alan araştırması bulgularına yer verilerek bir değerlendirme yapılmaya çalışılacaktır.

MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü; "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler" olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 120). Motivasyon, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 2000: 245). Motivasyon, bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır. (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333).

Motivasyon en kısa deyişle, iş ile ilgili bireyin davranışlarının tanımlanmasıdır (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:110). Çağımızda hemen bütün insanların, kendilerine ait bir motivasyon tanımı bulunmak-

tadır Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Kısaca bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır(Başaran, 1992: 316).

Arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok olgu motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının bireyi harekete yönlendirmesi ile ilgilidir(Baykal, 1974: 130; Munn, 1968: 2; Wexliard, 1969: 65). Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yönetici açısından önemli olan bireylerin huzurlu ve mutlu olmaları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Böyle bir çalışma ortamının oluşabilmesi için bireylerin ihtiyaçların, güdülerin ve davranışların iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Literatürde araştırmacıların en çok inceledikleri konulardan biri, çalışanların motive olmalarının sağlanmasında hangi araçların kullanılabileceğidir. Motivasyon teorilerini genel olarak iki ana grup altında toplamak mümkündür. Birinci grupta kapsam teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler bulunmaktadır. İkinci grupta ise süreç teorileri olarak adlandırılan, yöneticiler tarafından istenilen davranışların nasıl tekrarlanacağı ve istenmeyen bir davranışın nasıl düzeltileceği üzerinde yoğunlaşan teoriler bulunmaktadır (Deniz, 2005: 143). Bunlar, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, güdülenmeyi sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı teoriler, kişilerin gereksinimlerinin bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğerleri kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı kişinin gereksinimleri ve içinde olan faktörlere ağırlık veren bir teoridir.

2.HERZBERG'İN MOTİVASYON-HİJYEN TEORİSİ

Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve çalışanları neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır.(Sabuncuoğlu, Tüz. 1998:115). Bu Teorinin temel çıkış noktası, işin kendisi olduğundan, sosyal temellere dayalı diğer teoriler için, söz konusu olan bu teorinin çalışma yaşamına uyarlanması gereğine Herzberg de rastlanmayacaktır (<http://www.donusumkonagi.net>).

Herzberg motivasyonu belirleyici iki faktörden sözetmektedir.(<http://www.koniks.com/topic.asp>).

2.1.Motivasyon sağlayan faktörler

Basarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. motivasyon sağlayan faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.

2.2.Hijyen faktörler

İşletme Politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar "hijyen faktörler" olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise, (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyon sağlayıcı etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür. Herzberg'e göre motivasyon faktörleri bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin isten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörlerin bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli olmayabilir(Eren, 1996:423).

3.MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN BAZI ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır. İngiltere'deki şirketin üst düzey yöneticilerinin motivasyonunu araştıran bir çalışmada, Marx, Demby, şirketinin üst düzey yöneticileri motive edecek en önemli faktörler, işin niteliği, kişisel gelişim, kariyer gelişimi, şirket ortamı ve ücret olarak sıralanmıştır (Bulut, Spring ;1994:449 – 456). Başka bir çalışmada; yöneticilerin paradan ziyade gelişim ve imkana daha çok önem verdiklerini, çalışanların takım çalışması, iş güvencesi, topluma yararlı olma gibi faktörlere, yüksek ücret, prestij ve başarıya azmi, bağımsız çalışma gibi faktörlerden daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur (Hodgetts, 1999:493). Nicholson'a göre, birçok problemi olmasına rağmen çalışanlar motivasyon enerjisine sahiptir ve işleriyle ilgili sorumluluk almak isterler. Fakat iş yerindeki bazı olumsuz durumlar insanın yapısında olan doğal motivasyon enerjisini engeller. Bu engellemeyi ortadan kaldırmak için çalışanların katılımlarını, enerjilerini ortaya koymalarını sağlamak ve önerilerini göz önüne almak gerekir (Nicholson, 2003: 59). Erzurum'da çeşitli sanayilerde yapılan çalışmalarda; Türkiye gibi az gelişmiş ülkelerde ücretin motive edici bir faktör olduğu belirlenmiştir (Şimşek, 1983: 22).

Bazı araştırmacılar bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunun ücreti motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini belirtmektedir (Öktem, 1991: 67; Ay,1995:3). Konya'da ki kamu kurumlarında yapılan bir araştırmada, iş görenlerin büyük bir çoğunluğunun adil ve tatmin edici bir ücret beklediklerini vurgulanmaktadır (Gökçe, 1999:4). Bunlara ilave olarak ücretin tek başına bir motivasyon faktörü olmadığını, çalışana motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, terfi, takdir ve kararlara katılma gibi motive edici faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulayan araştırmalar yapılmıştır.

4.ÇALIŞANLARININ İŞE GÜDÜLENMESİNDE HERZBERG'İN MOTİVASYON- HİJYEN FAKTÖRLERİNİN ÖNEMİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK UYGULAMA

4.1.ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın amacı; Herzberg'in çift faktör teorisinde belirtilen motivasyon ve hijyen faktörler açısından işe güdülemede önemi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışmada motive edici faktörlerin varlığının ne ölçüde kurum tarafından sağlandığı ve bu faktörleri çalışanların ne ölçüde tatmin edici olarak algıladıkları belirlenmeye ve hijyen faktörlerin varlığı yada var olmamasının çalışanlar açısından ne ölçüde motivasyon azaltıcı olarak algılandıkları belirlenmeye çalışılacaktır.

4.2.ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın evreni ise, Şanlıurfa Belediye çalışanlarıdır. Şanlıurfa belediyesinin seçilmiş olması belediyenin kurumsal yapısında ve işleyişinde son dönemlerde meydana gelen değişiklikler dolaylıdır. Bu değişikliklerin başında kalite çalışmalarının yapılmaya başlanması gelmektedir. İkinci olarak da belediyenin son dönemlerde yoğun bir çalışma temposu içine girmiş olması gelmektedir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış bir soru formundan yararlanılmıştır. Hem araştırmacı hem de denekler için zaman açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için kullanışlı olması ve kolayca toplanabilmesi (Taşkıran, 2006: 173) gibi nedenlerden dolayı soru formu tercih edilmiştir. Belediye insan kaynakları departmanı ile yapılan görüşmelerde toplam 150 çalışanın olduğu tespit edilmiş anketin tüm çalışanlara uygulanması öngörülmüştür. Ancak, Belediyenin kısıtlı personeli nedeni ile çalışanların yoğun iş temposu anketin yüz yüze yapılmasını engellemiştir. Bu nedenle anket formları dağıtılarak daha sonra toplanmıştır. Bu çalışmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Anketin geri dönüşüm oranı %47(70)dir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak çalışanların; yaş, cinsiyet, eğitim, kurumdaki görevleri ve çalışma sürelerini belirlemeye amaçlayan sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde ise; Motive eden faktörlerin kurum tarafından ne ölçüde sağlandığı ve bunun çalışanlar açısından hangi ölçüde motive edici olduğunu belirlemeye yarayan ifadelerden oluşmaktadır. Araştırma da 5'li Likert ölçeği uygulanmıştır. 5'li bir Likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3= fikrim yok,4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) çalışanlara sunulmuş ilgili değerlendirilmelerini bu ölçek üzerinde işaretleme yaparak belirtmişlerdir.

4.3. VERİLERİ DEĞERLENDİRMESİ

Birinci aşamada çalışanlarla yapılan anket SPSS (Statistical Package for Social Science11.0) İstatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anketin içsel tutarlılığı belirlenerek ölçeğin güvenilirliği belirlenmiştir. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı(86) olarak bulunmuştur. Bilindiği gibi söz konusu katsayının tahmin etme, ilişki tespit etmeye yönelik çalışmalarda %70, daha kesin sonuçlar aranan çalışmalarda ise %90 ve üzeri olması öngörülmektedir(Rust, Cooil,1994: 9).

İkinci aşamada ise; motive edici faktörlerin kurum tarafından ne ölçüde sağlandığı ve bu faktörlerin çalışanlar tarafından hangi düzeyde motive edici olarak algılandıkları, önem verilme düzeyleri ortalamalar ve frekans dağılımları yardımı ile değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin ya da bağımlının şiddetini belirlemeye yönelik "Pearson Korelasyon" analizi uygulanmıştır.

4.3.1.Bulgular

Frekans değerleri düşük olduğu için ölçeği üçe indirgeyerek güvenilirlik arttırılmaya çalışılmıştır.

4.3.1.1Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık)

Bu bölümde araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. Cronbach Alfa güvenilirlik değeri bulunarak güvenilirlik düzeyi belirlenmiştir

Cronbach Alfa güvenilirlik: 86

Bilindiği gibi söz konusu katsayının tahmin etme, ilişki tespit etmeye yönelik çalışmalarda %70, daha kesin sonuçlar aranan çalışmalarda ise %90 ve üzeri olması öngörülmektedir(Rust, Cooil,1994: 9).

4.3.1.2. Kuruma İlişkin Genel Bulgular

Bu başlıkta kurum çalışanlarının cinsiyet, yaş düzeyleri, eğitimi, görev pozisyonları ve çalışma süreleri frekans yardımı ile değerlendirilecektir.

Tablo1. Çalışanların Cinsiyet, Yaş,Eğitim, Görev ve Çalışma Süresi düzeyleri

CİNSİYET	SAYI	%
BAYAN	15	21,4
ERKEK	55	78,6
TOPLAM	70	100,0
YAŞ		
20-25	12	17,1
26,30	17	24,3
31-35	20	28,6
36-40	9	12,9
40 VE ÜSTÜ	12	17,1
TOPLAM	70	100,0
EĞİTİM		
İLK ÖĞRETİM	4	5,7
LİSE	38	54,3
ÜNİVERSİTE	28	40,0
TOPLAM	70	100,0
GÖREV		
BAŞ.YARD	1	1,4
BİRİM MÜD.	4	5,7
ŞEF	8	11,4
BÜRO ELEMANI	53	75,8
UZMAN	4	5,7
TOPLAM	70	100,0
ÇALIŞMA SÜRELERİ		
0-1 YIL ARASI	6	8,6
1-5 YIL ARASI	20	28,6
6-10 YIL ARASI	26	37,1
11-15 YIL ARASI	5	7,1
15 VE ÜSTÜ	13	18,6
TOPLAM	70	100,0

Tablodan da görüldüğü gibi, çalışanların %21'i bayanlardan, %79'u erkeklerden oluşmaktadır. Yaş dağılımlarında, %42'sinin 20 – 30 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Belediye personelinin eğitim düzeylerinin %50 den fazlasının lise mezunu olduğu görülmektedir. Görev dağılım açısından çalışanların %75,8 'inin büro çalışanı oldukları

görülmektedir. Çalışanların çalışma süreleri itibari ile %35' i bu kurumda 1–5 yıl arasında çalışmakta olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üstü toplamı ise %18,6 dir. Çalışanların büyük çoğunluğunun genç ve orta yaş düzeyinde olduğu söylenebilir.

4.3.1.3.Motivasyon faktörlerine ilişkin frekans dağılımlar

Tablo 2: Kurum amaçlarının açıkça belirlenme düzeyi/Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurum amaçlarının açıkça belirlenme düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	14	20,0	Katılmıyorum	9	15,8
Kararsızım	21	30,0	Kararsızım	13	31,4
Katılıyorum	35	50,0	Katılıyorum	48	52,8
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 2'den de görüleceği gibi, çalışanların %20'si kurum tarafından amaçların açıkça belirlenmediği,%30'u ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Kurum amaçlarının açıkça belirlenmesini faktörünün çalışanların,%52,8'i

tarafından önemli olduğu görülmektedir. Kurum amaçlarının çalışanların % 50'si tarafından açıkça belirlenmediğini, oysa bunun çalışanlar açısından önemli olduğu çalışanların %52,8 tarafından belirtilmiştir.

Tablo 3: Kurumun ücret politikası/ Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun ücret politikası	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	21	30,0	Katılmıyorum	10	14,3
Kararsızım	18	25,7	Kararsızım	14	20,0
Katılıyorum	31	44,3	Katılıyorum	46	65,7
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 3'e baktığımızda çalışanların %30'u kurumun ücret politikasının yeterli olmadığı,%44 ise ücret politikasının yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Kurumun ücret politikasının çalışanların %65,7'lik bir kesiminde önemli olduğunu görülmektedir.

Tablo 4: Kurumun ek ücret politikası/ Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun ek ücret politikası	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	32	45,8	Katılmıyorum	12	17,1
Kararsızım	23	32,9	Kararsızım	22	31,4
Katılıyorum	15	21,4	Katılıyorum	51,4	51,5
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 4'e baktığımızda çalışanların %45,8' i kurumun ek ücret politikasını yeterli bulmadığını,%'32,9' ise bu konuda kararsız olduklarını,%21,4 ise bunu yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Kurumun ücret politikasının çalışanlar tarafından verilen önem

derecesi ise %51,5 ile önemli olduğu vurgulanmıştır. Tablo 3 deki bulgularla örtüştüğü söylenebilir. Bu oranın yüksek olması çalışanların çoğunu memur statüsünde olması dolayısı ile ücret düzeylerini düşüklüğü nedeni ile açıklanabilir.

Tablo 5: Kurum tarafından verilen sağlık hizmetleri düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurum tarafından verilen sağlık hizmetleri	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	13	18,6	Katılmıyorum	4	5,7
Kararsızım	22	31,4	Kararsızım	27	38,6
Katılıyorum	35	50,0	Katılıyorum	39	55,7
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 5'e baktığımızda çalışanların %18,6' i kurumun sağladığı sağlık hizmetlerini yeterli bulmadığını,%'31,4' ise bu konuda kararsız olduklarını,%50 ise bunun yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Kurumun sağladığı sağlık hizmetlerinin çalış-

ılanlar tarafından önem derecesi,%55,7 ile önemli olduğu,%5,7 ile de önemli olmadığı vurgulanmıştır. Verilen sağlık hizmeti ile çalışanların bunu motive edici bir faktör olarak algıladıkları söylenebilir.

Tablo 6: Kurum tarafından verilen iş güvencesi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurum tarafından verilen iş güvencesi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	11	15,7	Katılmıyorum	8	11,4
Kararsızım	25	35,7	Kararsızım	14	20,0
Katılıyorum	34	48,6	Katılıyorum	48	68,6
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 6'ya baktığımızda çalışanların %15,7' i kurumun sağladığı iş güvencesi politikasını yeterli bulmadığını, %35,7' ise bu konuda kararsız olduklarını, %48,6 ise bunun yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Kurumun sağladığı iş güvencesinin çalışanlar tarafından bu faktöre verilen önem derecesi ise; %68,6 ile önemli olduğu, %20 ile bu

konuda kararsızlıkların, %11,4 ile de önemli olmadığı vurgulanmıştır. Bu faktörün ülkemiz ve özelde bölge açısından yeterli istihdam düzeyine ulaşmamış olması çalışanların işini kaybetmeme güvencesi dolayısı ile iş güvencesini çalışanları işe motive eden önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Tablo 7: Kurum tarafından sağlanan iş güvenliği / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurum tarafından sağlanan iş güvenliği	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	13	18,5	Katılmıyorum	5	7,1
Kararsızım	27	38,6	Kararsızım	21	30,0
Katılıyorum	30	42,9	Katılıyorum	44	62,9
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 7'ye baktığımızda çalışanların %18,5 i kurumun sağladığı iş güvenliği uygulaması ve önlemlerini yeterli bulmadığını, %38,6' ise bu konuda kararsız olduklarını, %42,9 ise bunun yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Kurumunu iş güvenliğine verdiği önem çalışanlar tarafından ; %62,9 ile

önemli olduğu, %30 ile kararsız olduklarını, %7,1 ile de önemli olmadığı vurgulanmıştır. İş güvenliği politikalarının ortalama bir oranda kurum tarafından sağlandığı ve bununla çalışanların yarısından fazlası tarafından önemli bulunduğu görülmektedir.

Tablo 8: Kurum tarafından sağlanan takım çalışma şartları / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurum tarafından sağlanan Takım çalışma şartları	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	13	18,6	Katılmıyorum	7	10,0
Kararsızım	26	37,1	Kararsızım	17	34,3
Katılıyorum	31	44,3	Katılıyorum	46	55,7
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 8'e baktığımızda çalışanların %18,6'sı Kurum tarafından sağlanan takım çalışma ortamının yetersiz olduğu, %44,3 ise bunun yeterli olduğunu

belirtmişlerdir. Çalışanların buna önem verme düzeyi ise %70 ile önemli olduğu vurgulanmıştır.

Tablo 9: Kurumda arkadaş ilişkiler ortamının varlığı / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumda arkadaş ilişkilerinin varlığı	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	18	25,8	Katılmıyorum	4	8,6
Kararsızım	19	27,1	Kararsızım	19	32,9
Katılıyorum	33	47,1	Katılıyorum	47	58,5
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 9'a baktığımızda çalışanların %25,8'i Kurumda arkadaş ilişkileri ortamının varlığının yeterli olmadığını,%47,1 ise sağlanan şartların yeterli olduğu vurgulanmıştır. Çalışanların buna önem

verme düzeyi ise,%58,5 ile bunu önemli olduğu ,%32,9 ise bu konuda kararsız olduklarını,%8,6 ise bunu yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 10: Kurumun çalışanlara değer vermesi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanlara değer vermesi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	18	25,7	Katılmıyorum	6	10,0
Kararsızım	17	24,3	Kararsızım	17	32,9
Katılıyorum	35	50,0	Katılıyorum	47	57,1
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 10'da çalışanların %25,7'si Kurumun çalışanlara değer vermediğini,%50'si ise değer verildiğini belirtmişlerdir. Bunun çalışanlar açısından

önemi ise tabloda %57,1 ile önemli olduğu,%10 ile de önemsiz olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Kurumun çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	15	21,4	Katılmıyorum	7	10,0
Kararsızım	25	35,7	Kararsızım	9	12,9
Katılıyorum	20	42,8	Katılıyorum	54	77,1
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo11'de çalışanların %21,4'ü Kurumun çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi ile ilgili politikasını yeterli olmadığını,%42,8 ise bu açıdan kurum politikasının yeterli olduğu vurgulanmıştır.

Çalışanların bunu önemseme düzeyleri ise,77,1 ile kurumun bu alandaki uygulamalarını önemsendiğini ,%10 ise bunu önemsemediğini vurgulamışlardır.

Tablo 12: Kurumun fiziksel koşulları iyileştirme düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun fiziksel koşulları iyileştirme düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	12	17,2	Katılmıyorum	2	2,9
Kararsızım	16	22,8	Kararsızım	12	17,1
Katılıyorum	42	60,0	Katılıyorum	56	80,0
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 12'ye baktığımızda çalışanların %17,2'si Kurumun fiziksel şartlarının yetersiz olduğunu, %22,8 ise bu konuda kararsız olduklarını, %60 ise şartların yeterli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanların buna önem verme düzeyi ise, %80 ile önemli oldu-

ğu, %17,1 ise bu konuda kararsız olduklarını, %2,9 ise bunu yeterli olmadığı belirtilmiştir. Çalışma şartlarını iyileştirilmesi ve uygun çalışma şartları çalışanlar tarafından olumlu olarak algılandığı söylenebilir.

Tablo 13: Kurumun çalışanları yaptıkları iş de takdir etme düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanları yaptıkları iş de takdir etme düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	36	51,5	Katılmıyorum	13	18,5
Kararsızım	13	18,5	Kararsızım	11	15,7
Katılıyorum	21	30,0	Katılıyorum	46	65,8
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 13'e baktığımızda çalışanların %51,5'si Kurumun çalışanlarını takdir etme politikasının yeterli olmadığı, %30'u ise bu politikanın yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların buna önem

verme düzeyi ise, %18,5 ile önemsiz olduğu, %15,7 ise bu konuda kararsız olduklarını, %65,8 ise bunu çalışanlar açısından değerli olduğu belirtilmiştir.

Tablo 14: Kurumun çalışanları ödüllendirme politikaları / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanları ödüllendirme politikaları	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	42	60,0	Katılmıyorum	24	34,3
Kararsızım	14	20,0	Kararsızım	11	15,7
Katılıyorum	14	20,0	Katılıyorum	35	50,0
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 14'e baktığımızda kurumun ödüllendirme politikalarını çalışanlar, %60 ile yeterli olmadı, %20 ile de yerli olduğu vurgulanmıştır Bu politika ve uygulamanın çalışanlar açısından de-

ğerlendirilmesi ise, %50 ile önemli olduğu, %15,7 ise kararsız olduğunu, %34,3 ise bunun iş açısından değerli olmadığını belirtmişlerdir

Tablo 15: Kurum çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanma ortamı sağlama düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurum çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanma ortamı sağlama	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	18	25,7	Katılmıyorum	11	15,7
Kararsızım	28	40,0	Kararsızım	18	25,7
Katılıyorum	24	34,3	Katılıyorum	41	58,6
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 15'e baktığımızda kurumun çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi yönünde uyguladığı politikalar açısından çalışanlar,%25,7 ile bunu yeterli bulmadığını,%40 ise kararsız olduğunu,%34,3 ise bunu yeterli bulduğunu belirtmişlerdir. Bu po-

litika ve uygulamanın çalışanlar açısından değerlendirilmesi ise,% 58,6 ile önemli olduğu ,%15,7 ise önemiz olduğunu,%25,7 ise karsızlıklarını belirtmişlerdir

Tablo 16: Kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	20	28,6	Katılmıyorum	8	11,5
Kararsızım	20	28,6	Kararsızım	16	22,8
Katılıyorum	30	42,8	Katılıyorum	46	65,7
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 16'ya baktığımızda kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyinin çalışanlar açısından %28,6 ile yetersiz olduğunu,%28,6 ile karsız,%42,8 ile de bunun yeterli olarak uygulandığını belirtmişlerdir.. Bu politika ve uygulamanın çalışanlar

açısından değerlendirilmesi ise,% 65,7 ile önemli olduğu ,%22,8 ile kararsız olduklarını,%11,5 ise bunun çalışma hayatında önemli olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 17: Kurumda kariyer olanaklarının varlığı / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumda kariyer olanaklarının varlığı	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	18	25,8	Katılmıyorum	16	22,8
Kararsızım	26	37,1	Kararsızım	14	20,0
Katılıyorum	26	37,1	Katılıyorum	40	57,2
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 17'de kurumun çalışanlarına kariyer olanaklarını sunma düzeyinin %25,8 ile yetersizliğini 37, ile de bunun yerli olduğu görülmektedir. Bu uygulamanın çalışanlar açısından değerlendirilmesi

ise,% 57,2 ile önemli olduğu ,%20'si ise kararsız olduğunu,%22,8 ise bunun önemli olmadığını belirttikleri görülmektedir.

Tablo 18: Kurumda bağımsız hareket edebilme ortamının varlığı / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumda bağımsız hareket edebilme ortamının varlığı	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	17	24,3	Katılmıyorum	11	15,7
Kararsızım	24	34,3	Kararsızım	7	10,0
Katılıyorum	29	41,4	Katılıyorum	52	74,3
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 18'de kurumun çalışanlarına bağımsız hareket edebilme olanaklarını sağlama düzeyi açısından çalışanlar,% 24 ile buna katılmadıklarını,%34,3 ile karsızlıklarını,%41,4 ile bunun yeterli olduğunu

belirttikleri görülmektedir. Bu uygulamanın çalışanlar açısından değerlendirilmesi,%15,7 ile önemsiz olduğunu,%10'nun karsız olduğunu,%74,3 ise önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 19: Kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlık düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlık düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	21	30	Katılmıyorum	8	11,4
Kararsızım	17	24,3	Kararsızım	11	15,7
Katılıyorum	32	45,7	Katılıyorum	51	72,9
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 19'da kurumun çalışanlarına kendilerine geliştirebilme konusunda sağladığı ortamı çalışanlar,%30 ile yetersiz olduğunu,%24,3 ile kararsız olduklarını,45,7 ile de bunun kurum tarafından yeterli düzeyde sağlandığı görülmektedir. Bu uygulamanın çalışanlar açısından değerlendirilmesi ise,% 11,4 ile önemsiz olduğunu,%15,7 ile kararsız olduğunu,%72,9 ise önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 20: Kurumun çalışanları kararlara katma düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanları kararlara katma düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	19	17,1	Katılmıyorum	9	12,9
Kararsızım	20	28,6	Kararsızım	17	24,3
Katılıyorum	31	44,2	Katılıyorum	44	62,8
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 20'de kurum çalışanlarına kararlara katılma konusunda sağladığı ortamı çalışanlar,%17,1 ile yetersiz olduğunu,%28,6 ile kararsız olduklarını,24,3 ile de kurum tarafından yeterli düzeyde sağlandığı görülmektedir. Bu uygulama-

lamanın çalışanlar açısından değerlendirilmesi ise,% 11,4 ile önemsiz olduğunu,%15,7 ile kararsız olduğunu,%72,9 ise önemli olduğunu belirttikleri görülmektedir.

Tablo 21: Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi

Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi	Sayı	%	Çalışanların buna önem verme düzeyi	Sayı	%
Katılmıyorum	18	25,7	Katılmıyorum	8	11,5
Kararsızım	18	25,7	Kararsızım	11	15,7
Katılıyorum	34	48,6	Katılıyorum	51	72,8
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100

Tablo 21'e baktığımızda kurumun çalışanlarına tanıdığı yetki ve sorumluluk düzeyi çalışanlar açısından,%25,7 ile yetersiz,%25,7 ile kararsız,%48,6 ile de yeterli bulunduğu görülmektedir. Bu uygulamanın çalışanlar açısından değer-

lendirilmesi ise,% 72,8 ile önemli olduğu,%15,7 ile kararsız olduklarını,%11,5 ise bunun çalışma hayatında önemli olmadığını belirtmişlerdir.

4.3.1.4. Kurum tarafından sunulan motive edici faktörlerin düzeyi ile bu faktörlerin çalışanlar tarafından algılanma düzeyi ilişkisi

Tablo 22: Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi / Çalışanların buna önem verme düzeyi ilişkisi

		YAŞ	Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi
YAŞ	Pearson Correlation	1	,264
	Sig.	.	,027
	N	70	70
Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi	Pearson Correlation	,264	1
	Sig.	,027	.
	N	70	70

Pearson korelasyonu = 0.262 ve $p < 0,5$ değerleri, çalışanların yaşları ile kurumun yetki ve sorumluluk verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yaş dağılımına baktığında

%58,6'lık bir oranını 30 yaş ve üstü olduğu dolayısıyla ile kurumda çalışmaya süresine bağlı olarak yaş ilerledikçe yetki ve sorumluluk alma isteği arttığı söylenebilir.

Tablo 23: Kurum amaçlarının açıkça belirlenme düzeyi ile Çalışanların buna önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurum amaçlarının açıkça belirlenme düzeyi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurum amaçlarının açıkça belirlenme düzeyi	Pearson Correlation	1	,262
	Sig.	.	,014
	N	70	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,262	1
	Sig.	,014	.
	N	70	70

Pearson korelasyonu = 0.262 ve $p < 0,5$ değeri kurum tarafından amaçların açıkça belirlenmesi düzeyi artıkça çalışanların bunu motive edici bir faktör olarak algıladıkları söylenebilir. Bu ilişkinin %5 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 24: Kurumun ücret politikası ile Çalışanların buna önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun ücret politikası	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumun ücret politikası	Pearson Correlation	1	,471
	Sig.	.	,000
	N	70	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,471	1
	Sig.	,000	.
	N	70	70

Pearson korelasyonu = 0.471 ve p değeri kurum tarafından sağlanan ücret düzeyi arttıkça çalışanların bunu motive edici bir faktör olarak algıladıkları

söylenbilir. Bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyinde zayıf ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 25: Kurumun ek ücret politikası ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun ek ücret politikası	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumun ek ücret politikası	Pearson Correlation	1	-,280
	Sig.	.	,010
	N	70	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	-,280	1
	Sig.	,010	.
	N	70	70

Pearson korelasyonu = 0.280 ve $p < 0,1$ değeri kurum tarafından sağlanan ilave ödeme düzeyi arttıkça çalışanların bunu motive edici bir faktör olarak

algıladıkları söylenebilir. Bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyinde tablo.24.deki ücret düzeyi gibi zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 26: Kurumun sağladığı sağlık hizmetleri oranı ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurum tarafından verilen sağlık hizmetleri düzeyi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurum tarafından verilen sağlık hizmetleri düzeyi	Pearson Correlation	1	,314
	Sig.	70	,004
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,314	1
	Sig.	,004	.
	N	70	70

Pearson korelasyonu = 0.314 ve p değeri kurum tarafından sağlanan sağlık hizmetleri düzeyi yükseldikçe çalışanların bunu motive edici bir fak-

tör olarak algıladıkları söylenebilir. Bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 27: Kurum çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi /Çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurum çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi	Pearson Correlation	1	,367
	Sig.	.	,001
	N	70.	70
I Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,367	1
	Sig.	,001	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0.367 ve p değeri kurumun çalışanların özel yaşamına saygı gösterme düzeyi ile çalışanların bunu bir motive edici faktör olarak

algılamaları söylenebilir. Bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 28: Kurumun fiziksel koşulları iyileştirme düzeyi ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun fiziksel koşulları iyileştirme düzeyi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumun fiziksel koşulları iyileştirme düzeyi	Pearson Correlation	1	,521
	Sig.	.	,000
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,521	1
	Sig.	,000	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0.521 ve p değeri kurumun fiziksel koşullarını çalışanlar bir motive edici faktör olarak algıladıkları söylenebilir. Bu ilişkinin

%1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 29: Kurumun çalışanları ödüllendirme düzey ile Çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun çalışanları ödüllendirme politikaları	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumun çalışanları ödüllendirme politikaları	Pearson Correlation	1	,264
	Sig.	.	,014
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,264	1
	Sig.	,014	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0,264 ve $p < 0,5$ değeri kurumun ödüllendirme politikaları ile çalışanların bunu bir motive edici faktör olarak algıladıkları

söylenbilir. Bu ilişkinin %5 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu söylenbilir

Tablo 30: Kurum çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortamı oluşturma Çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun çalışanların yaratıcılıklarını kullanma ortamı sağlaması	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumu çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanma ortamı sağlaması	Pearson Correlation	1	,325
	Sig.	.	,003
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,325	1
	Sig.	,003	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0,325 ve p değeri kurumun Kurum çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortamı oluşturmaları, çalışanları motive

edici bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenbilir

Tablo 31: Kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyi ile Çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyi	Pearson Correlation	1	,241
	Sig.	.	,022
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,241	1
	Sig.	,022	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0,241 ve $p < 0,5$ değeri kurumun iş görenlere saygı politikası ile çalışanların bunu bir motive edici faktör olarak algıladıkları

söylenbilir. Bu ilişkinin %5 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu söylenbilir

Tablo 32: Kurumda kariyer olanaklarının varlığı ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumda kariyer olanaklarının varlığı	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumda kariyer olanaklarının varlığı	Pearson Correlation	1	,281
	Sig. (.	,009
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,281	1
	Sig.	,009	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0,281 ve p değeri kurumda kariyer fırsatlarını varlığı çalışanları motive edici bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu ilişkinin

%1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenbilir.

Tablo 33: Kurumda çalışanların bağımsız hareket edebilme Ortamının varlığı ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumda bağımsız hareket edebilme ortamının varlığı	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumda bağımsız hareket edebilme ortamının varlığı	Pearson Correlation	1	,204
	Sig.	.	,045
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,204	1
	Sig.	,045	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0,204 ve $p < 0,5$ değeri kurumda çalışanların bağımsız olarak hareket etme isteğinin bir motive edici faktör olarak algıladıkları

rı söylenebilir. Bu ilişkinin %5 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir

Tablo 34: Kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlığı ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlık düzeyi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlık düzeyi	Pearson Correlation	1	,308
	Sig.	.	,005
	N	70.	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,308	1
	Sig.	,005	.
	N	70.	70

Pearson korelasyonu = 0.308 ve p değeri kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlık düzeyi çalışanları motive edici bir faktör olarak

değerlendirilebilir. Bu ilişkinin %1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir

Tablo 35: Kurum çalışanlarına sunduğu yetki ve sorumluluk düzeyi ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi

		Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi	Çalışanların buna önem verme düzeyi
Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi	Pearson Correlation	1	,340(**)
	Sig. (1-tailed)	.	,002
	N	70	70
Çalışanların buna önem verme düzeyi	Pearson Correlation	,340(**)	1
	Sig. (1-tailed)	,002	.
	N	70	70

Pearson korelasyonu = 0.340 ve p değeri kurumun çalışanlarına yetki ve sorumluluk verme düzeyi ile çalışanların bunu bir motive edici faktör olarak algılama düzeyi açısından %1 anlamlılık düzeyinde zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir

motive edici olarak algılamaları arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

5.ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurum amaçlarının çalışanların % 50'si tarafından açıkça belirlenmediğini, oysa bunun çalışanlar açısından önemli olduğu çalışanların %52,8 tarafından belirtilmiştir. Tablo 23' de, çalışanların kurum amaçlarının açıkça belirlenme düzeyi ile bunu

Kurumun ücret ve ek ücret politikalarının tablo 3 ve tablo 4 de çalışanlar tarafından belli düzeyde kurumdan beklenen politikalar olduğu görülmektedir. Bu oranın yüksekliği, çalışanların çoğunun memur statüsünde olması dolayısı ile bu çalışanların ücret seviyelerinin düşüklüğü ile açıklanabilir. Bu ilişkin varlığını tablo 24 ve 25' deki korelasyon ilişkisinde %1 anlamlılık seviyesinde olduğu da görülmektedir. Ancak Bu ilişki zayıf yönlü bir ilişkidir. Öktem ve gökçe'nin yaptıkları çalışma-

larda ücretin bir motivasyon faktörü olduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın geneline bakıldığında ücretin tek ve önemli bir motive edici faktör olmadığı görülecektir. Tablo 27’ de sağlık hizmetlerinin çalışanlar tarafından algılanması arasında bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Tablo 6’da kurumun sağladığı iş güvencesinin çalışanların önemli bir bölümü kendileri açısından önemli bulduklarını belirtmişlerdir Bu faktörün ülkemiz ve özelde bölge açısından yeterli istihdam düzeyine ulaşamamış olması çalışanların işini kaybetmeme güvencesi dolayısı ile iş güvencesini çalışanları işe motive eden önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Çalışanların %18,6’ i kurumun sağladığı sağlık hizmetlerini yeterli bulmadığını, kurumunu sağlık hizmetlerinin çalışanlar tarafından önem derecesi;%55,7 ile önemli olduğu Tablo 7 de vurgulanmıştır. Verilen sağlık hizmeti ile çalışanların bunu motive edici bir faktör olarak algıladıkları söylenebilir. Kurum tarafından sağlanan takım çalışma şartları, kurumda arkadaş ilişkiler ortamının varlığı, kurumun çalışanlara değer vermesi, kurumun çalışanların özel yaşamına saygı göstermesi, fiziksel koşulları iyileştirme düzeyi, kurumun çalışanları yaptıkları iş de takdir etme düzeyi, çalışanları ödüllendirme politikaları, çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanma ortamı sağlama, kurumun çalışanlarına saygı gösterme düzeyi, kariyer olanaklarının varlığı, bağımsız hareket edebilme, çalışanların kendini geliştirebilme ortamı, çalışanları kararlara katma ve çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk düzeyi açısından çalışanlar bu faktörleri önemli ölçüde önemsedikleri belirlenmiştir.

Kurumun sağladığı motive edici ve hijyen faktörlerin bu faktörlere çalışanların verdiği önem ile olan ilişkisinde ise; Kurumun çalışanlarına tanınan yetki ve sorumluluk, kurum amaçlarının açıkça belirlenmesi, kurumun çalışanları ödüllendirme uygulamaları, çalışanlara saygı gösterme uygulamaları ile kurumda çalışanların bağımsız hareket edebilme ortamının varlığı ile çalışanların önem verme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Kurumun sunduğu bazı olanaklar ile çalışanların önem verme düzeyi ilişkisi arasında;

Kurumun ücret ve ek ücret politikası, kurumun sağladığı sağlık hizmetleri, çalışanların özel yaşamına saygı gösterilmesi, fiziksel koşulların iyileştirmesi, kurum çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortamı oluşturma politikaları,

kurumda kariyer olanaklarının varlığı ile kurumda çalışanların kendini geliştirebilme ortamının varlığı, çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk düzeyi arasında zayıf yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

SONUÇ

Yönetim, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeye bilirler. Aynı zamanda kurum çalışanları motive edecek faktörleri sağlama konusunda gereken uygulamaları yapması işe güdüleme açısından önem taşımaktadır. Kurum çalışanlardan daha verimli ve etkin çalışmasını beklerken, çalışanlar kendileri için önemli olan uygulamaların kurum tarafından yapılmasını isterler Bu uygulamaların varlığı çalışanların işe olan motivasyonlarını arttırarak daha istekli çalışmalarını sağlar.

Çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılabilmesi için onları karalara katarak kurum içinde yetki ve sorumluluk vererek aynı zamanda kurum içi etkileşim düzeyi geliştirilerek sağlanabilir. Kurum uzun dönem insan kaynağı politikalarında istekli, tatmin olmuş birey yetiştirmeyi bir politika olarak benimsemelidir. Gerek bölgesel gerekse statü farklılığı nedeni ile çalışanların kurumdan bekledikleri ekonomik iyileştirmeler ile beraber diğer çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanların işe olan ilgilerinin artmasına yardımcı olacak önemli birer unsur oldukları söylenebilir.

Kaynakça

Ay Ü. (1995), "Örgütsel İş Duyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur'da Bir Araştırma", ç.ü.i.i.b.f. Dergisi, 1, s. 67

Başaran, İ. Ethem (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara

Baykal Besim, (1974) *Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler*, İstanbul

Bulut, B.E. ve K.A. Spring(1994) "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the Sector Line Make a Difference", *Public Personel Management*, 20/4

Deniz, Mehmet, (2005), "İşletme Yönetiminde Motivasyon", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör; Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

ElisabethMarxv, NickiDemby, "YönetimKurulunuzuGeleceğiHız ırlayın", <http://insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/aa/aahc.asp> Erişim:09.06.

Eren Erol;(1996), *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş, 3.Bası, İstanbul

Eroğlu, Feyzullah (2000) *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Gökçe, Gülise (1999), "Kamu Kurumlarında İş görenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma", *S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, S. 4,

Hodgetts M.Richard; (1999) *Yönetim*, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3222&baslik=motivasyon_teorileri&i=motivasyon

http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=2543

(<http://insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/aa/aahc.as>).Erişim14/07/2007

<http://www.donusumkonagi.net/makale>).

Lundy Olive, Cowling Alan;(1996), *Strategic Human Resource Management*, International Thomson Business Pres, Boston

Munn, L. Norman (1968), *Psikoloji İnsan İntibakının Esasları*, Çev: Nahid Tendar, 3. Baskı, C. II, İstanbul

Nicholson, Nigel. (2003) *How to Motivate Your Problem People*, *Harvard Business Review*, January, ss.57-65.

Öktem, M. Kemal(1991) "Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması", *AİD*, C. 24, S. 3, Eylül

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

Rust, Ronald, Cooil Bruce, (1994), *Reliability measures for Qualitative Data: Teory and Implications*, *Journal of Marketing Research* 1994, s.9)

Ruthankoon, Rathavoot ve Ogunlana, Stephen Olu. (2003) *Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Tai Construction Industry*, *Engineering, Construction and Architectual Management*, Volume: 10, Number: 5, ss. 333-341.

Sabuncuoğlu Zeyyat , Tüz, Melek. (2001) *Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.*

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek;(1998), *Örgütsel Psikoloji*, 3, baskı, Alfa Basın Yayın Ltd Şti

Şimşek M.Ş. (1983), "Erzurum Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgörenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri İle İşgörenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması" *Doçentlik Kollegyum Tebliği*, Erzurum

Taşkıran, E. (2006) "Otel işletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri:İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia TurizmAraştırmaları Dergisi*, 11(2), ss.169-183.

Wexliard Alexandre, (1969), "İktisat ve Sosyal Psikoloji", Çev: C. Orhan Tütengil, 1961 – 1962 Ders Yılı Sosyoloji Konferansları, İ.Ü. Yay., İstanbul, s. 65)