



**KAMU PERSONELİNİN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLARIN
BELİRLENMESİ KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Kemal ÖZEKEN

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

**Danışman
Doç. Dr. Metin KILIÇ**

**KAMU PERSONELİNİN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLARIN
BELİRLENMESİ KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Kemal ÖZEKEN

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır.**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin KILIÇ**

**KARABÜK
Ocak 2022**

KAMU PERSONELİNİN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLARIN
BELİRLENMESİ KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI.....	4
ÖNSÖZ	5
ÖZ	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
KISALTMALAR.....	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	12
ARAŞTIRMADA CEVAP ARANAN SORULAR	13
EVREN ve ÖRNEKLEM	13
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	14
BİRİNCİ BÖLÜM.....	15
1. KAMU PERSONELVERİMLİLİĞİ ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	15
1.1. KAMU PERSONELİ VE VERİMLİLİK.....	15
1.1.1. Kamu Personeli.....	15
1.1.2. Verimlilik.....	17
1.1.3. Kamu Personeli Verimliliği.....	18
1.2. VERİMLİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	19
1.2.1. Motivasyon.....	19
1.2.2. Personel Güçlendirme.....	21
1.2.3. İş Tatmini.....	22
1.2.4. Kalite.....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
2. PERSONEL VERİMLİLİĞİNİN ÖNEMİ ve PERSONEL VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	25
2.1. PERSONEL VERİMLİLİĞİNİN ÖNEMİ.....	25

2.2. PERSONEL VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	27
2.2.1. Fiziksel Unsurlar.....	28
2.2.1.1.Ergonomi ve Yapısal Konfor.....	29
2.2.1.2.Isı ve Işık (Aydınlatma).....	31
2.2.1.3.Renkler.....	35
2.2.1.4.Ses ve Gürültü.....	36
2.2.2. Psiko - Sosyal Unsurlar.....	38
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Unsurlar.....	40
2.2.4. Ekonomik Unsurlar.....	42
2.2.5. Hukuki Unsurlar.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	46
3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ.....	46
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	46
3.2. Verimlilik Düzeyini Ölçmeye Yönelik Verilen Cevapların Analizi.....	49
3.3. Motivasyonu Etkileyen Unsurların Etki Düzeylerinin Tespiti.....	74
3.4. Ölçek Güvenilirliği.....	80
3.5. Gruplar Arasındaki Farkları Ölçmeye Yönelik Analizler.....	81
3.5.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma.....	81
3.5.2. Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırma.....	82
3.5.3. Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırma.....	85
SONUÇ	92
KAYNAKÇA.....	97
TABLolar LİSTESİ.....	103
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	105
EKLER.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	108

TEZ ONAY SAYFASI

Kemal ÖZEKEN tarafından hazırlanan “KAMU PERSONELİNİN VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLARIN BELİRLENMESİ KARABÜK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Metin KILIÇ
Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Online

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 27/12/2021

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Metin KILIÇ (BANÜ)

Online

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Fatih GÜÇLÜ (KBÜ)

Online

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sinan YILMAZ (BEÜ)

Online

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

.....

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığı eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığı beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Kemal ÖZEKEN

İmza :

ÖNSÖZ

Uzun yıllardır bir kamu personeli olarak görev yaptığım kurumlarda insan kaynaklarının yetersizliğinden şikayetlendiğine tanık olmuşumdur. Bu şikayetlerden kimi zaman personelin sayısal kimi zaman ise verimliliğinin ve etkililiğinin yetersizliği kastedilmiştir. Ancak bu şikayetlerin çözümü olarak ya yeni personel talebinin üstlere iletilmesi veya mevcut personelin görev yaptığı birimin değiştirilmesi bazan da disiplin işlemleri uygulanması gibi uygulamalara gidildiği görülmüştür.

Kamuda personel istihdamı merkezi hükümet tarafından yıllık olarak kısıtlı sayıda verilen kullanım izinleri ile yapılmaktadır. Çalışanların görev yerlerini değiştirmek çoğu zaman istenilen amaca hizmet etmemekte hatta bu değişimler cezai olarak uygulandığında fayda yerine zarar vermekte çalışanın kurumuna ve yaptığı işe aidiyet hissi tamamen yok olmaktadır. Disiplin cezalarının da çalışanların motivasyonlarına bir katkı yapmadığı bilinmektedir. Halbuki çalışanların beklentilerinin bilinmesi, verimsizliğinin nedenlerinin tespit edilerek onları gidermeye dönük çalışmalar yapılması, motivasyonu artırıcı unsurların devreye alınması, çalışanların eğitilmesi gibi alınacak bir dizi tedbirler sorunların bir kısmına çözüm olacaktır. Personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi, başarıyı hedefleyen kurumların önem vermesi gereken bir husustur. Bilmediğinizi/tanımadığınızı yönetemezsiniz, yönlendiremezsiniz.

Bu çalışmada Karabük Üniversitesi örneğinde Kamuda Personel verimliliğini etkileyen unsurların belirlenmesine dönük araştırma yapılmıştır. Tez sürecinde en zorlandığım noktalarda, yeteri zaman bulamayıp çalışmayı bıraktığım zamanlarda bıkmadan usanmadan “bitir bu işi” diye sürekli ve ısrarla teşvik eden, desteklerini ve yönlendirmelerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Metin KILIÇ hocama teşekkürü bir borç bilirim. Yine tez sürecinde teknik bilgilerine başvurduğum Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan TERZİ’ye ve Arş. Gör. Samet NOHUTÇU’ya, isimlerini tek tek sayamayacağım çoklukta “tez ne aşamada”, “yapabileceğim bir şey varsa hazırım” gibi destek sözleriyle beni motive eden değerli dost ve arkadaşlarıma, kimi zaman hafta sonlarını kimi zaman akşam vakitlerini onlara ayırmam gerekirken bu çalışmaya ayırdığım için kendilerini ihmal ettiğim halde sabır ve anlayışla karşılayan değerli eşime ve çocuklarıma verdikleri destek için çok teşekkür ederim.

ÖZ

Bu çalışma kapsamında; çalışma hayatında verimlilik ve önemi, kamu personeli kavramı, çalışanların verimliliğini etkileyen unsurlarla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş ve bir kamu kurumu olan Karabük Üniversitesinin çalışanlarının iş verimliliğinin ve bu verimliliklerini etkileyen unsurların tespitine yönelik araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında Karabük Üniversitesinin çeşitli birimlerinde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında görev yapan (temizlik ve güvenlik hizmeti yapanlar hariç) 307 çalışanın verdiği anket cevapları değerlendirildiğinde;

Cinsiyete göre yapılan t-testi analizi sonucunda 4 soruya verilen cevaplarda kadınlarla erkekler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar, işinde takdir edilme, birimde karar alma süreçlerine katılabilme ve fazla çalışmasının telafi edilmesi ile ilgili ifadelere erkeklerden, erkekler ise çalışmalar için ödenen ücret seviyesi ile ilgili ifadeye kadınlardan yüksek oranda katıldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan idari personelin %75,8 verimlilikle çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır, bir başka okuyuşla çalışanların %25'e yakın yani 1/4 kadar eksik verimle çalışmaktadır. Başka bir sonuç ise iki birbirine yakın unsurun Karabük Üniversitesi çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini en fazla etkileyen unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Bunlar sırasıyla %82,8 ortalama puanla “Çalışma Ortamı (arkadaşlarla ilişkiler)” ve %77,4 ortalama puanla “Çalışma Ortamı (yöneticiler ile ilişkiler)” dir. Araştırmadan çıkan sonuca göre, %60,2 ortalama puanla “İl (Karabük) ekonomik ve sosyal şartları” ve %58,1 ortalama puanla “Kurumda Yükselme İmkanları” en az etkiye sahip 2 unsurdur.

Kamu personelinin motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesi, olumsuz etkiye sahip olanlara karşı önlemler alınması, olumlu katkı vereceklerin imkân dahilinde hayata geçirilmesi kamunun sunduğu hizmetlerde etkililiğe, kalitenin artmasına ve verime katkıda bulunacaktır.

Anahtar Kelimeler: Verimlilik; İşgücü Verimliliği; Verimliliği Etkileyen Unsurlar.

ABSTRACT

In this study, studies on productivity and its importance in work life, the concept of public personnel, the factors affecting the productivity of the employees were investigated and research was conducted to determine the work productivity of the employees of Karabuk University, which is a public institution, and the factors affecting their productivity.

In this respect, the survey answers given by 307 employees working in various units of Karabuk University within the scope of the Civil Servants Law No. 657 and the Labor Law No. 4857 (excluding those who provide cleaning and security services) were analyzed and resulted.

The result of the t-test analysis applied according to gender showed that there was a significant difference between women and men in the answers given to 4 questions. Women stated that they agreed with the statements about being appreciated in their work, being able to participate in decision-making processes in the unit and being compensated for their overtime work, while men agreed with the statement about the level of wages paid for their work at a higher rate than women.

It has been concluded that the administrative staff participating in the survey work with 75.8% productivity, in other words, almost 25% of the staff work with lack of productivity. Another result is that two factors close to each other affect the motivation and productivity of Karabuk University staff the most. These are respectively "Work Environment (relationships with friends)" with an average score of 82.8% and "Work Environment (relationships with managers)" with an average score of 77.4%. Besides, "the economic and social conditions of the province (Karabuk)" with an average score of 60.2% and "Opportunities for Promotion in the Institution" with an average score of 58.1% are two factors with the least effect.

Identifying the factors affecting the motivation of public personnel, taking measures against those with negative effects, and realizing those affecting positively will contribute to the effectiveness, quality and efficiency of the services provided by the public.

Keywords: Productivity; Work Productivity; Factors Affecting Productivity.

ARŞİV KAYIT BELGELERİ

Tezin Adı	Kamu Personelinin Verimliliğini Etkileyen Unsurların Belirlenmesi Karabük Üniversitesi Örneği
Tezin Yazarı	Kemal ÖZEKEN
Tezin Danışmanı	Metin KILIÇ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	27/12/2021
Tezin Alanı	İşetme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	108
Anahtar Kelimeler	Verimlilik, İşgücü Verimliliği, Verimliliği Etkileyen Unsurlar.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Determining The Factors Affecting The Productivity of Public Personnel: Karabuk University Case
Author of the Thesis	Kemal ÖZEKEN
Advisor of the Thesis	Metin KILIÇ
Status of the Thesis	Master
Date of the Thesis	27/12/2021
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBÜ/LEE
Total Page Number	108
Keywords	Productivity, Work Productivity, Factors Affecting Productivity.

KISALTMALAR

- TDK : Türk Dil Kurumu
KBÜ : Karabük Üniversitesi
M.Ö. : Milattan Önce
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
KPSS : Kamu Personeli Seçme Sınavı

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Kamu kurum ve kuruluşlarına yasalarla tanımlanmış görev ve sorumluluklarında son dönemlerde genişleme görülmekte, hizmet alanların talep ve beklentilerine göre hizmet çeşitliliği ve hizmet sunumu ön plana çıkmaya başlamıştır. Klasik yönetim anlayışından uzaklaşmakta onun yerine hizmet alanların memnuniyetlerini dikkate alan, kuruluş amaçlarına ulaşmada, en verimli, en etkin ve yüksek kalitede hizmet sunma anlayışı kamuya hızla hakim olmaktadır. Bu hizmet anlayışının vazgeçilemez unsuru insan, yani çalışanlardır. Ülkemizde kamuda çeşitli statülerde çalışan personel sayısı Eylül 2021 itibariyle 4.876.20'dir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2021). Kamunun hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği bu insan kıymetlerinin etkinliği ve verimliliğiyle doğru orantılıdır. Bu araştırmanın konusu kamu personelinin bir parçası olan Karabük Üniversitesi çalışanlarının motivasyon algılarının ölçülmesi, verimliliklerinin hangi koşullara bağlı olduğunun saptanması ve mevcut şartlarda verimlilik düzeyleridir.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşyerlerinde, çalışan personelin mutlu ve huzurlu olmasını sağlayacak çalışma ortamını belirlemek, çalışanların beklentilerini bilmek, personelin kurumuna bağlılığını artıracak motivasyonel araçların neler olduğunu öğrenmek yöneticiler için önemli bir bilgidir. Bu çalışma ile bir kamu kuruluşu olan Karabük Üniversitesi'nde çalışan personelin motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen unsurların neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Başarıya odaklanan yöneticiler insan kaynaklarını iyi değerlendirmelidir. Onun ihtiyaçlarını, taleplerini, göz ardı etmemelidir. Araştırma ile özelde Karabük Üniversitesi genelde ise tüm kamu yöneticilerinin dikkatine, kurumlarının başarıya ulaşmasında, kaliteli ve etkin bir hizmet sunumunda önemli bir yeri olan insan kaynaklarının verimliliğini etkileyen unsurlar sunulmuş olacaktır. Aynı zamanda daha derinlemesine yapılabilecek araştırmalara da kaynaklık edebilecektir.

Kamuda hizmet çeşitliliğinin arttığı, kaliteli hizmet beklentisinin yükseldiği bununla beraber çalışanların özlük haklarına dönük ciddi iyileştirmelerin yapıldığı, gerek yıllık, doğum, analık, babalık, evlilik, hastalık, ölüm gibi durumlarda kullanılan izin sürelerinin artırılması sonucu gerekse Covit-19 salgını gibi durumlarda özellikle hamile, 60 yaş üstü, engelli, kronik rahatsızlığı olan vb. çalışanlara kullanılan uzun süreli izinlerden kaynaklı personel sayılarında ciddi yetersizliklerin olduğu bilinmektedir. Kamuda personel istihdamı merkezi planlamaya ve buna bağlı olarak

kurumlara verilen kullanım izinlerine bağılıdır. Mali politikalar gereği kurumlara yeteri kadar kadro verilemediği göz önünde bulundurularak mevcut insan kaynaklarının niteliklerini geliştirmek, verimliliklerini artırmak çok daha önemli hale gelmiştir. Verimsizlik gizli personel eksilmesi, işgücü azalması ve kamu kaynağında israftır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Önce verimlilik açısından çalışanları motive etmekte etkisi olduğu düşünülen motivasyonel unsurlar belirlenmiş sonra da çalışanların motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında bu unsurlardan her birini ne derece önemli gördüklerini tespitine yönelik sorular ile çalışanların kapasitelerinin ne kadarını kullandıklarını öğrenmeye ve kurumlarında çalışmayı başkalarına tavsiye edip etmediklerine yönelik sorular sorulmuştur. Google forms üzerinden online anket yöntemi kullanılarak hazırlanan anket formu 30 akademik ve 9 idari birimde çalışan tüm idari personele e-mail ve cep telefonlarına gönderilen sms yoluyla dağıtılmıştır. 307 çalışanın katıldığı anket sonuçları değerlendirmeye alınmıştır.

Anket formunun birinci bölümünde, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye dönük 9 adet, ikinci bölümde kurumda motivasyon unsurlarının seviyesini ölçmeye dönük beşli likert ölçeğinde hazırlanmış 31 adet ifade yer almaktadır. Ayrıca biri araştırmaya katılanlardan motivasyonlarını ve verimliliklerini olumlu-olumsuz etkileyen 9 adet unsurdan her birine 1'den 10' a kadar puanlamak suretiyle ne derece önemli gördüklerini belirlemeye diğeri ise kapasitelerinin ne kadarını kullandıklarını (verimliliklerini) öğrenmeye dönük olmak üzere 2 adet ifade kullanılmıştır. Böylelikle ankette toplam 42 ifade yer almaktadır. Elde edilen veriler, SPSS 22.0 programı kullanılarak, frekans analizi, t-testi ve ANOVA testine tabi tutulmuştur. Beşli likert ölçeğine uygun hazırlanan anket formunun derecelendirme aralıkları, Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirlenmiştir.

Kullanılan bu anket formu; Yüksek lisans Araştırma Teknikleri dersi kapsamında yapılan bir ödev kapsamında dersin hocası gözetiminde benzer çalışmalardan yararlanılarak hazırlanıp 30 kişilik bir çalışan grupta uygulanmış daha sonra bazı revizeler yapılarak bu çalışmada kullanılmak üzere oluşturulmuştur

Anket formu güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular analiz edilmiş ve tartışılmıştır.

ARAŞTIRMADA CEVAP ARANAN SORULAR

Aşağıdaki sorularla araştırmanın temel amacı ışığında çalışanları en çok motive eden unsurların neler olduğuna cevaplar aranmıştır.

1. Çalışanları en çok motive eden ve verimliliğini yükselten unsur ekonomik unsur mudur?
2. Personelin yükselme imkanına sahip olması verimliliğini etkiler mi?
3. Çalışanların işinde takdir edilmesi ve kurumda değer görmesi onda bir tatmin duygusu yaratmakta mıdır?
4. Bir kuruluştaki huzursuzluk, çalışma ortamının uygun olmaması ve çalışanların mesai arkadaşları ve amirlerle ilişkiler onun iş verimini ne kadar etkiler?
5. Erkek ve kadın çalışanlarda motivasyonlarını etkileyen unsurlar arası farklılık var mıdır?
6. Personelin kuruma geliş (atanma) biçiminin, çalışma süresinin ve işyerinin bulunduğu ilin fiziki ve coğrafi şartları, ekonomik, sosyal, kültürel vb. imkanlarının çalışma hayatına olumlu katkısı var mıdır?

EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evreni Karabük Üniversitesi'nde akademik (Eflani, Eskipazar ve Yenice Meslek Yüksekokullarında görev yapanlar hariç) ve idari birimlerde temizlik ve güvenlik hizmetleri dışında büro hizmeti yürüten 510 idari personeldir. Bu personellerden 460'ı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi çalışan memurlar ve 50'si 4857 Sayılı İş Kanunu'na tabi temizlik personeli kapsamında üniversitede istihdam edilen ancak bürolarda (sekretarya, çağrı merkezi görevi vb.) hizmet verenlerdir. Üniversitede çalışan tüm memurlar kurumsal e-posta adreslerine gönderilen bilgi notu ile çalışmaya katılmaya davet edilmiştir. Ayrıca bu memurların çalıştığı birimlerin idari personellerinden sorumlu amirlerinden (Daire Başkanı, Fakülte- Yüksekokul Sekreteri...) bu çalışmaya personellerinin katılımını teşvik etmeleri istenmiştir. Geri dönütlerden çalışmanın yapıldığı tarihte doğum, vefat, covid-19 salgın hastalık nedeniyle idari izinde olanlar ve diğer nedenlerle aktif görevde olmayanlar dışındaki 460 personelin tamamına yakınının çalışmaya katılımlarının teşvik edildiği ve sms yoluyla çalışma materyalinin ilgililere gönderildiği bilgisine ulaşılmıştır. Bu çağrıya katılan ve hazırlanan anket formunu gönüllülük esasına göre dolduran 307 personel araştırmaya dahil edilmiş ve bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR / KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Mevsimsel durumların insan psikolojisine etki yaptığı bilinmektedir. Bu çalışmanın yapıldığı 1-15 Temmuz 2020 tarihinin yaz dönemi olmasının anket sorularına verilen cevaplara etki etmiş olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca anket çalışmasının yapıldığı tarihler Covit 19 salgın hastalığının yaygınlaştığı, insanların tedirginliklerinin üst düzey olduğu ancak henüz tedavisi ile ilgili net bulguların olmadığı döneme denk düşmüştür. Olağanüstü zaman diliminden geçilen o tarihlerde çalışmaya katılanların psikolojik yönden etkilenmişlikleri olabilir.

Araştırma Karabük ilinde bulunan ve bir kamu kurumu olan Karabük Üniversitesi çalışanlarına yönelik yapılmıştır. Dolayısıyla örneklem Karabük üniversitesinde çalışan idari personel yönüyle yeterli sayılabilir. Ancak birçok kamu kurum ve kuruluşundan sadece biri olan bir kurumda yapıldığı için genel değerlendirme için yeterlidir denilemez.

Yine çalışmaya katılanların kimliklerini sorgulamaya dönük bir soru olmamak ve böyle bir amaç güdülmemekle birlikte anketin dijital ortamda doldurulmuş olması, formu dolduranlarda bir çekince olarak sağlıklı cevap vermeyi tam sağlamamış olabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAMU PERSONELİ VERİMLİLİĞİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLARI

1.1. KAMU PERSONELİ VE VERİMLİLİK

1.1.1. Kamu Personeli

Acar'ın da "Kamu personeli, devlet eliyle yürütülen kamu hizmetlerinin en önemli unsurlarından biridir. Devlet, herhangi bir kamu hizmetinin yürütülmesinde gereksinim duyduğu personeli belirli usullerle alır ve yine belirli usullerle çalıştırır."(Acar, 2012) şeklinde vurguladığı gibi kamu hizmetinin en önemli unsuru kamu personelidir.

"Türkiye'de modern anlamda kamu personelinin ortaya çıkışı, modern devletin kuruluş süreciyle koşuttur. Bu anlamda, her ne kadar daha önce de devlet memuru sıfatında kişiler bulunsa da, II. Mahmut döneminde 27.03.1838 tarihli kararnameyle memurlara maaş bağlanmasına yönelik düzenleme modern kamu personelinin doğuran ilk adımdır" (Toprak, 2009). Bununla birlikte, "1926 yılında yürürlüğe konulan Memurin Kanunu kamu personel rejiminin kurucu belgesi olarak nitelenebilir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde genel düzenlemeler yerine kurumsal düzenlemelerle (Mülkiye, hariciye, eğitim) kamu personelinin statüsü belirlenirken Memurin Kanunu ile ilk defa genel bir düzenleme yapılmış ve memuriyet rejiminin çerçevesi çizilmiştir" (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Kamu personeli her ne kadar Türk Dil Kurumunda kamu görevlisi olarak ifade edilse de, kamu görevlisinin kamu personelinden daha geniş bir kesimi içinde barındıran bir kavram olduğu görülmektedir. Aşağıda detayları verilecek olan bazı yasalarımızda, '**kamu personeli**' kavramı sadece memurların yanında sözleşmeli personeli ve diğer kamu personelinin içerirken, '**kamu görevlisi**' kavramı, kamusal faaliyetin yürütülmesine atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişiler olarak çok daha geniş bir kesimi tanımlanmaktadır.

Nitekim 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 6. maddesine göre kamu görevlisi "**kamusal faaliyetin yürütülmesine** atama veya seçilme yoluyla ya da herhangi bir surette sürekli, süreli veya geçici olarak katılan kişi" dir diye tarif edilmiştir. Burada, **kamu hizmetinin ifasına ve yürütülen görevin niteliğine** vurgu yapılmıştır ki bu yönüyle avukatlar, köy ve mahalle muhtarları, noterler... kamu hizmeti yürütmekte dolayısıyla kamu görevlisi sayılmaktadır. Türk ceza kanununun bu geniş tanımına karşın 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 3'üncü maddesine göre ise kamu

görevlisi, “**Kamu kurum ve kuruluşlarının işçi statüsü dışındaki bir kadro veya sözleşmeli personel pozisyonunda çalışan...**” olarak tarif edilerek çalıştığı yere ve çalışılan pozisyona vurgu yapılmaktadır. Buna göre, bir kişinin kamu görevlisi sayılabilmesi için yürüttüğü faaliyetin kamusal olmasının bir önemi yoktur. Önemli olan, bir devlet organında veya kamu kurum-kuruluşu niteliğine haiz bir yapıda ve bir kadroya bağlı veya sözleşmeli olarak çalışıyor olmasıdır.

Sadece bu iki yasadaki tanımlardan yola çıkarak, kamu görevlisi kavramının, kamu kurum veya kuruluşlarında çalışanlar ile bu kurumlarda çalışmamakla birlikte kamusal faaliyet yürüten kişileri kapsayan geniş bir kavram olduğu görülmektedir. “Kamu görevlilerinin ana gövdesini kamu personeli oluşturur. Kamu personeli, kamu hizmetlerini yürüten emek gücüdür” (Aslan, 2012). Peki, Kamu personeli neyi ifade eder ve kimlerden oluşur? sorusuna cevap bulmaya çalışalım o zaman.

Farklı yaklaşımlar nedeniyle kamu personeli kavramı tanımlanmasında da farklılıklar görülmektedir. Kamu personeli kavramı ile ilgili tanımlamaların bir kısmında kamu hizmeti, diğer bir kısmında bu hizmetleri yürüten insan, bir başkasında ise kamu hukuku kurallarına bağlılık ve kamu adına hizmet etme unsurlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

“Türk Hukuk sisteminde kamu personeli ile ilgili temel düzenleme 1982 Anayasa’sının 128. maddesidir. “Anayasa’dan yola çıkılarak yapılan tanımlamada, kamu personelinin kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslî ve sürekli görevleri yerine getiren memurlar ile diğer kamu görevlileri olduğu belirtilebilecektir. Bu çerçevede, kamu personelinin tanımlanmasında kurucu unsur olarak kamu hizmeti ön plâna çıkmaktadır. Buna göre, eğer bir personelin yürüttüğü hizmet kamu hizmeti niteliği taşııyorsa, söz konusu personelin kamu personeli olarak nitelendirilmesi de mümkün olmayacaktır” (Demirkol ve Akbulut, 2013)

İnsan unsurunun ön plana çıkarıldığı tanımlardan birinde Aslan, kamu personelinin “kamu hizmetlerini yürüten emek gücüdür.” (Aslan, 2012) şeklinde tarif etmektedir. “Kamu personeli, esas olarak, kamu hizmeti sunan devletin somut hukuki görünümüdür” (Toprak, 2009) şeklindeki tanımında ise, kamu hukukunun ve hizmetin kamu adına yürütüldüğünün ön plana çıkarıldığı görülmektedir.

Yine bu unsurların tamamını içinde barındıran bir tanımlamaya göre ise Kamu personeli; “kamu idarelerinin insan unsurunu oluşturan, kamu idarelerine kamu hukuku

kurallarına göre bağılı bulunan ve kamu idareleri namına kamu hizmeti yürüten kişileri ifade etmektedir” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan kamu personelinin;

- Kamu hizmeti gören,
- Kamu hizmetlerinin gerektirdiği aslı ve sürekli görevleri yerine getiren,
- Kamu idarelerine kamu hukuku kurallarına göre bağılı bulunan ve
- Kamu idareleri namına hizmeti yürüten kişiler olması gibi özellikler taşıdığı

söylenebilir. Bu tanımlar çerçevesinde, “kamu personeli kimlerden oluşur?” sorusunun yanıtını 657 sayılı Devlet Memurları kanununda bulmak mümkündür. Zira kanunun 4. Maddesiyle, kamu hizmetlerinin memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olmak üzere dört grup vasıtasıyla yerine getirilebileceği hüküm altına alınmıştır.

1.1.2. Verimlilik

“Verimlilik, "prodüktivite" sözcüğünün karşılığı olan bir kavramdır. Ekonomik amaçlara ulaşmada araçların duyarlılık ve etkinliğini ölçen soyut bir kavram olarak tanımlanmaktadır” (Ekodialog, 2021). Verimlilikle ilgili tanımlamalar çeşitlilik göstermektedir. Bir tanıma göre, “Verimlilik; üretim sürecinde kaynakların akılcı kullanımı sonucu en az girdi (maliyet) ile en iyi sonucun (çıkıtı) alınması, yani ürün ya da hizmetin elde edilmesidir” (Üstün, 2009). Benzer bir tanımda ise, “belli bir süreç sonunda elde edilen çıktı(ürün) miktarı hacminin, süreçte kullanılan girdi(hammadde) miktarı hacmine oranını ifade etmektedir” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Yukarıdaki tanımlamaların verimliliği ekonomik boyutundan değerlendirdiği dikkat çekmektedir ve daha çok özel sektöre yönelik bir kavram algısı vermektedir. Halbuki verimlilik kavramı kamuda da kullanılan ve kamu kaynaklarının kullanımından kamu hizmetlerinin üretimine (kalite, kamu yararı, hizmetin etkinliği vb.) kadar tüm süreçlerde var olan bir olgudur. “kamu sektörünün verimliliği kavramının geniş anlamda kamu sektörünün üretmeyi başardığı çıktılara (kamusal hizmetlere) bağılı olarak yorumlandığı ve özellikle toplumda, kişilerin ödedikleri vergilere ve benzeri kamusal katılım paylarına karşılık olarak elde ettikleri kamu hizmetinin değerine (önemine ve kalitesine) göre değerlendirildiği belirtilebilecektir” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Geniş kapsamlı tanıma göre, verimlilik “doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimidir. Bu

görüŖ, Japon Verimlilik Merkezi tarafından dünyaya benimsetilmeye çalıŖılan, verimlilik kavramına felsefi bir yaklaŖımdır.

- Verimlilik, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir.

- ‘Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır’ savunan bir inançtır.

- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır.

- Yeni teknik ve yöntemleri uygulama çabasıdır.

- ‘İnsanın gelişmesini savunmaktır’ (Kahya ve Karaböcek, 2004)

“Gerek kamu sektörünün gerekse özel sektörün daha verimli olmasının sağlanması bakımından genel olarak verimliliğin önündeki engellerin kaldırılması gerekir. Ancak, açıktır ki, bu iki yönetim sistemi arasında verimliliğin sağlanması bakımından önemli farklılıklar ve benzerlikler vardır. Genel olarak benzerliklere bakmak gerekir ise, zayıf yönetim, çalışanların niteliklerinin yetersizliği, ilgisizlik, gelişigüzel çalışma gibi unsurlar hem özel yönetim hem de kamu sektöründe rastlanabilen durumlardır.” (N. K. Öztürk, 2004)

Öztürk’e göre, kamu sektöründe verimliliğin gelişmesinin önünde 3 grupta sınıflandırılabilir ortak engeller vardır. Bunlar; çevresel engeller, örgütsel engeller ve personelden kaynaklanan engellerdir. (N. K. Öztürk, 2004)

1.1.3. Kamu Personeli Verimliliği

Toplumsal yaşamın huzur içinde devam etmesi ve bu suretle idarenin varlık sebebinin gerçekleşmesi için, kamu hizmetlerinin aksamadan yürütülmesi gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin doğru şekilde ve zamanında ifa edilmesi ise, kamu personelinin çalışmalarından beklenen verimin alınmasına bağlıdır. “kamu personelinin verimliliği kavramıyla kastetmek istediğimiz, kamu personelinin görevini zamanında, tam ve eksiksiz şekilde yerine getirmesi ve görevini aksatmaması”; kamu personelinin verimliliğinin artırılması ifadesiyle vurgulamak istediğimiz de “kamu personelinin görevini kusursuz şekilde yerine getirmesini sağlayacak tedbirlerin alınması, kamu personelinin tam ve eksiksiz şekilde görev yapmaktan alıkoyan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Kamu personelinin verimliliği kamu hizmetleri açısından ihmal edilmemesi gereken en önemli husus olduğu açıktır. Çünkü, kamu hizmetlerinin en önemli unsuru kamu personelidir. Onun verimliliğinin artırılması kamu hizmetlerinin istenilen /

beklenen düzeyde ve kalitede oluşmasını sağlayacaktır. Onun ihmal edilmesinin, çalışma koşullarının, beklentilerinin, bilgi-beceri ve yeteneklerinin göz ardı edilmesinin ise kamu hizmetlerinde kalitesizliği, memnuniyetsizliği ve verimsizliği yol açacağı artık kabul edilen bir gerçektir. Bu gerçek artık kamuda da fark edilmiş ve kamu personelinin verimliliğinin azalmasına sebep olan unsurların tespiti ile bunları ortadan kaldırarak verimliliği artırmanın çarelerini arama çabaları hız kazanmıştır. Aslında dünyada ve ülkemizde kamu hizmetindeki insan unsurunun öneminin fark edilmesiyle personel yönetimi anlayışından insan ögesini merkeze alan insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmeye başlanmıştır.

1.2.VERİMLİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1.2.1. Motivasyon

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilerek Türkçeye geçmiş bir kavramdır. Türk Dil Kurumunca “Harekete getirme, harekete sevk etme, itici kuvvet, harekete yöneltici içsel güç” olarak tanımlanan motivasyon; “bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır” (Akçakaya, 2010). “Motivasyon, kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar” (Ataman, 2001).

Yukarıdaki verilen tanım ve ortaya çıkış bilgisinden de anlaşılacağı üzere motivasyon aslında var olan gizemli bir gücün harekete geçirilerek kinetik enerjiye çevrilmesidir. “Motivasyonun özünde personelin performansını yükseltmek için uygun şart ve ortamların yaratılması yatar” (Akçakaya, 2010). Elbette çalışanların motivasyonunu tetikleyen, harekete geçiren birçok unsur vardır. Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları zamana, işyerine, çalışanların demografik yapısına vs. değişiklik gösterebilir. Zekai Öztürk ve Hakan Dünder’a göre, bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucu genel olarak çalışanların motivasyon kaynağını, ücret artırımını, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişki kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım ve örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmek oluşturmaktadır (Z. Öztürk ve Dünder, 2003). Benzer bir değerlendirmeyi Murat Akçakaya şöyle yapmaktadır: “Personeli motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve

otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve devamlı disiplin gibi özendirme araçları insanları motive edebilmektedir” (Akçakaya, 2010).

Genel olarak böyle olmakla birlikte yüksek motivasyon kaynağının ana omurgasını çalışanın işi ve işyeri ile kurduğu bağ oluşturmaktadır. “Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur” (Z. Öztürk ve Dündar, 2003).

Motivasyon kavramı her ne kadar olumluya, iyiye dönük bir eylemi çağırırsa ve anlaşılabilir olsa da olumsuz / kötü motivasyonun varlığı da bir gerçektir. “Motivasyonda kullanılan faktörlere bağlı olarak, iyi ve kötü motivasyondan söz edilebilir. Kötü motivasyonun insanın yalnızca verimliliğini artırabilmesine karşın, iyi motivasyon insanın verimliliğini ve huzurunu birlikte artırır.” (Karakaya ve Ay, 2007). Kötü motivasyonu belki eksik motivasyon veya az etkili motivasyon diye tanımlansa daha doğru olur. Çünkü kötü motivasyon negatif dürtü yapan, çalışanın var olan performansını geriye götüren bir özellik taşımamaktadır. Burada, gizemli ve bir o kadar da sihirli olan gücün yeterince kullanılmaması nedeniyle hedeflenen verimin/başarının elde edilememesi söz konusudur.

Motivasyon itici güç olduğuna ve üretim faktörlerinden iş gücünün performansının artırılmasının en önemli unsuru olduğuna göre işverenlerin/kurumların ihmal etmemesi gereken hususların başında çalışanlarının motivasyonunun artırılması olmalıdır. Yukarıda ifade edildiği üzere, her kurumun ve her çalışanın motivasyonunu artıracak unsurlar aynı olmayabilir. Öyleyse, kurum çalışanlarının motivasyon analizini yapmak, motivasyonu etkileyen unsurları tespit etmek ve daha sonra da çıkan sonuçta göre varsa motivasyonu düşüren unsurları bertaraf ile motivasyonu artıracak unsurları uygulamaya almak başarıyı yakalamak isteyen kurumların/işverenlerin öncelikleri gereken bir husustur.

Buradan şu anlaşılmaktadır ki; “Bir kurumun verimliliği üzerinde en güçlü etkiye iş görenler sahiptir. Kurum için iş görenlerin becerileri ve motivasyon dereceleri onların eğitim düzeyleri kadar önemlidir. İş görenlerin ihtiyaç, beklenti ve amaçları ile ilgilenen insan kaynakları yöneticisinin yapacağı ve çalışanları güdüleyecek politika, çeşitli programlar kuruma ivme kazandıracaktır” (Yumuşak, 2008).

1.2.2. Personel Güçlendirme

Yaşadığımız 21. Yüzyıl teknolojik gelişmelere bağlı olarak hızlı değişimin yaşandığı bir dönem olarak tarih sayfasındaki yerini almaktadır. Bilgi çağı, dijital çağ da denilen bu dönemde yaşanan bu değişimden ekonomik, teknik sağlık, güvenlik başta olmak üzere hemen her alan etkilenmekte hatta köklü dönüşümler yaşanmaktadır. Üretim süreçlerinden, müşteri beklentilerine, hizmet anlayışından yönetim anlayışına kadar hemen her şey değişmektedir, değişmek zorundadır. Bunun en belirgin örneğini covid döneminde yaşananlar bize gösterdi. Eğitimde hibrit sisteme geçildi, çalışma hayatında uzaktan (evde) çalışma dönemi başladı, toplantılar, törenler, açılışlar dijital ortama taşındı. Bu değişimlerden yönetim anlayışlarının etkilenmeyeceğini düşünmek mümkün değil. Bilakis dijitalleşmeyle beraber dünyanın küçüldüğü, rekabetin arttığı, hizmet sağlayıcılara ulaşımın kolaylaştığı günümüzde kurum içi iletişimin güçlü tutulması, tüm çalışanların hedef ve eylem birliği içinde olması için yönetim anlayışının da diğer değişimlere paralel olarak değişmesi kaçınılmazdır. Kurumların çalışanlarıyla bilgi, yetki ve sorumluluk paylaşımı yapmak suretiyle güçlendirmesi çalışanlara bütünün parçası olduğu hissini verecek, sadakat duyguları artacak ve kurumun başarısını kendi başarısı olarak göreceklidir. Peki nedir bu güçlendirme?

“Güçlendirmek, bir başkasına güç, vermek demektir. Örgütlerde güç, yasal yetki olarak tanımlanmaktadır. Güç, aynı zamanda kapasiteyi açıklamak içinde kullanılabilir. Ayrıca, güç, enerji anlamına da gelir. Bundan dolayı, güçlendirmek aynı zamanda enerji vermek anlamında da ifade edilebilir” (Okay, 2020), (Çavuş, 2019). “Bir tanıma göre personel güçlendirme karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanlara da verilmesidir” (Cunningham vd., 1996). “Güçlendirme kavramında kontrol çalışandadır ve işletmenin asıl amacı çalışanın kendini yetiştirmesi ve sonucunda işinde başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır.” (Çuhadar, 2005)

“Güçlendirmede temel felsefe, çalışanların yardımlaşma, paylaşma, karar verme güçlerinin ve yetkilerinin arttırılmasıdır. Bunun sonucunda da çalışanların örgüte bağlılıkları sağlanacak, örgüt içindeki etkinlik ve verimlilikleri artacaktır” (Akçakaya, 2010). “Lashley, personel güçlendirmeyi ‘iyi düşünmenin prensipleri’ ve iş gören ve işverenler açısından da ‘kazan, kazan’ tekniği olarak değerlendirmektedir” (Conrad Lashley, 1999).

“Bireyler kendilerini ne zaman güçlü hissederlerse, daha istekli karar almaktadırlar ve işlerinin gereklerine doğru hareket halinde olmaktadır. Günümüzde

örgütsel başarı, gücün ne kadarının çalışanlara aktarılabilmesine bağlıdır. Güçlendirme herkesin her istediğini yapması olarak anlaşılmamalıdır. Güçlendirmede amaç, karara en yakın ve uygun bilgiye sahip olan kişinin karar vermesidir. Buradaki anahtar şudur: Hiç kimse işin nasıl geliştirileceğini, işi her gün fiilen yapan kişiden daha iyi bilemez” (Akçakaya, 2010). “Personel güçlendirmede yüksek derecede özgüven, kendini geliştirme ve ilerleme arzusu, risk alabilme ve değişime açık olabilme, kendinin farkında olabilme, bağımsız çalışabilme, kendini ifade edebilme gibi kişisel maharetler ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001).

“Bu tanımları birleştirecek olursak, “Personel Güçlendirme”, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi sürecidir. Güçlendirmek, motivasyon sürecinin önemli bir ögesidir.” (Conger, 1989). “Günümüzde yöneticilerin, çalışanların fikirlerini almaktan daha fazlasını yapmaları kaçınılmazdır. Çalışanların bilgi ve donanımlarını artırarak, standart ve rutin işlerin takibini delege etmeleri ve örgüt için önemli işler için çalışanlara yetkilendirme yapmaları gerekmektedir.

Böylelikle, üst düzey yöneticiler, çalışanların her yaptıkları işi takip ve kontrol etmekle yitirecekleri zamanlarını, örgütün misyon, vizyon, stratejik planlama, yeni yatırımlar veya örgütle ilgili kritik kararlarına ayırabileceklerdir” (Okay, 2020).

1.2.3. İş Tatmini

“Genel kabul görmüş bir tanıma göre iş tatmini; “kişinin iş deneyimlerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi” olarak tanımlanmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008). “Başka bir ifade ile, iş tatmini, bireyin işine ve iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumdur. Karşılaştırma sonucu, bireyin beklentileri doğrultusunda ise iş tatmininden söz edilirken, tersi durumda iş tatminsizliği söz konusu olmaktadır” (Poyraz ve Kama, 2008).

Çalışanların kendilerinden bir şey bulamadığı, değerli olduğunu, fayda ürettiğini düşünmediği işyerinde tatminsizliğin buna bağlı olarak da verimsizliğin ortaya çıkacağı düşüncesi birçok çalışmada görülmektedir. Kişi işinden tatmin olursa, işine karşı olumlu tutum sergileyecek, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarıya arzusu yükselecektir.

Yine söz konusu kişi “Verimliliğin iş tatminini doğurduğu, iş tatmininin de verimliliği artırdığı, dolayısıyla, bu iki ögenin etkileşim içinde olduğu görülmektedir.

Düşük iş tatmini ile yüksek verimliliğin aynı anda birlikte sürdürülmesi son derece güçtür” (Üstün, 2009) tespitinde bulunmaktadır.

İş tatminin ne kadar önemli olduğunu Poyraz ve Kama şu şekilde aktarmaktadır: “Çalışanların iş tatminin sağlanması öncelikle bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri dolayısıyla yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemlidir. Örgütler açısından ise iş tatmininin sonuçları, uygunsuz iş davranışlarının önlenmesi, nitelikli çalışanların örgütte kalmasının sağlanması, performansla birlikte etkinlik ve verimlilik artışları ve yapılan işi nitelikli olmasıdır. Son olarak iş tatmini, çalışanların örgütsel davranışlarına olan etkileri dolayısıyla işletme yönetimlerine sorunların çözümü konusunda ışık tutarak örgütsel yararlar sağlamakta, bu da gerek örgüt gerekse çalışanları açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. (Poyraz ve Kama, 2008)

1.2.4. Kalite

“Günümüz insanının iyiyi ve güzeli elde etme ya da mükemmeli yakalama arzusu; üretken, akılcı ve rasyonel davranan tüketici grubunu doğurmuştur. Oluşan bu bilinçli tüketici grubunun niteliksel yoğun talebini karşılamak için yapılan çabalar, kalite kavramının önemini arttırmıştır.” (Erbaşı vd., 2007).

Kalite kelimesi Fransızca kökenlidir. TDK'ye göre nitelik anlamına gelen kalite, “...bir ürün veya hizmet ile ilgili özelliklerin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama derecesidir.” (Çakar ve Özet, 2002) diye tanımlanabilir. Daha öz bir ifade ile kalite; standartlara uygunluk da denilebilir.

Kalitenin tarihsel gelişim ile ilgili bazı çalışmalara göz attığımız zaman kısaca şunları görebiliriz: “Kalite kavramına verilen önemin M.Ö. 2150 yılında hazırlanmış olan Hammurabi Kanunlarından geldiğini görmekteyiz. Daha sonraki çağlara bakıldığında, 13. yy.'da yaşamış olan Kırşehir velilerinden Ahi Evran-ı Veli'nin koyduğu ve Ahi Birliklerinde kullanılan prensiplerin kaliteye yönelik olduğu görülmektedir. Sanayi Devriminden sonra, kalite kurumsallaşarak elde edilmesi için çeşitli istatistiksel modeller geliştirilmiştir.” (Erbaşı vd., 2007). “Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması ise 19. yüzyıla rastlamaktadır. Üreticiler bu dönemden sonra kalite bilinciyle ürünlerine kendi markalarını vurmaktan mutluluk duymaya başlamışlardır. Frederick Taylor'un ABD'de iş planlamasını işçi ve ustabaşlarının inisiyatifinden alıp, endüstri mühendislerinin kontrolüne vermesiyle başlattığı uygulama, sanayi devriminin

tohumlarını atmıştır. 1930'lu yıllarda kalite, iyinin kötüden ayrılması, şeklinde Henry Ford tarafından yönetimin beş fonksiyonu arasında irdelenmiştir.” Hata miktarı ve cinslerinin tespiti ile ilgili olan bu kontrol, 1940'larda istatistiksel yöntemlerin kullanılması şekline dönüşmüştür. Kalite kontrol, 1950'li yıllarda bir kişinin veya bir ekibin sorumluluğuna bırakılmıştır.” (Taner ve Kaya, 2005).

“Günümüzde ise kalite, 1960'lı yıllardan sonra Japonya'da geliştirildiği kabul gören ve Toplam Kalite adı verilen topyekün bir yönetim ve çalışma felsefesi haline dönüşmüştür.” (Erbaşı vd., 2007). Kalite ile ilgili çalışmalar artık günümüzde bir tercih değil zorunluluk halini almıştır. Çünkü kaliteli (mal veya hizmet) üretim kurumların/işletmelerin varlık sebebidir. Kaliteyi sağlama, bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniğidir. “Verimlilik ve kalite birbirini tamamlayan kavramlardır. Üretim aşamasında kullanılan girdilerin kalitesizliği, belirlenen hedeflere ulaşmada başarısızlıklar doğuracağından verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Kalitenin yükselişi ve verimin artışı arasında doğru orantılı bir süreç bulunmaktadır. Daha az bir parasal kaynak ve insan gücü kaynağı ile aynı işi ya da daha çok işi yapmak, verimi artırmak demektir” (Üstün, 2009).

Ürün ve hizmetlerdeki verimlilik ve kalitenin, hizmeti üreten ve sunan insan kalitesi ile yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır. “Verimlilik için iş görenin daha uzun çalışması değil, daha büyük bir çaba sarf ederek daha bilinçli ve etkili çalışması önemlidir. Kendi zihinsel kapasitesini ortaya koyması, belirlenen hedefe doğru tüm gücü ile yol almasıdır. Bu yaşam biçimi, kurum sınırlarını da aşmakta ve kurumun ötesinde özel yaşam sınırları içine de taşmaktadır” (Üstün, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERSONEL VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

2.1. PERSONEL VERİMLİLİĞİNİN ÖNEMİ

Çalışanın verimliliği üretimin verimliliği ile doğru ilişkilidir. Üretimin (mal, hizmet vb.) en önemli unsuru çalışandır. Bunun sebebi Taşçı' ya göre: "... emek etkinliğinin verimliliği arttıran diğer faktörlerin içinde de gizli ya da açık bir biçimde bulunabilmesinde yatmaktadır" (Taşçı, 2011). Bu sebeple personel verimliliğini etkileyen faktörler görmezden gelinecek, dikkate alınmayacak kadar önemsiz değildir. "Örgütsel amaçlara insanların çabası ile varılabilir, bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı ise çalışanların verimliliğine bağlıdır" (Yumuşak, 2008). Dolayısıyla örgütün verimi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlar iş görenler yani çalışanlar olduğuna göre örgütleri başarıya götürecektir olan en önemli unsur da iyi motive edilmiş, verimliliği üst düzeye çıkarılmış, örgütün misyon ve vizyonunu içselleştirmiş çalışanlar olacaktır. Bunun gereği olarak başarıya ulaşmak isteyen her örgüt için çalışanların verimliliğini artırmak için yapılacak çabalar da en önemli çalışmalar olacaktır. "Çalışanlar isterlerse üretimi artırabilirler, isterlerse sınırlandırabilirler. İnsan faktörünün bu niteliği insanı işe ve çalışmaya motive etme ihtiyacını yaratmıştır. Motive etme bir anlamda çalışanları örgütte verimli çalıştırdıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Başka bir anlatımla, çalışanları memnun ederek, onları daha verimli hale getirme faaliyetidir" (Ö. Yüksel, 2007).

Örgütlerde bir ücret veya maddi /gayri maddi bir gelir karşılığında istihdam edilen çalışanlar o örgütün iş gücünü oluştururlar. Bu iş gücü insandır. TDK 'ya göre "Toplum hâlinde bir kültür çevresinde yaşayan, düşünme ve konuşma yeteneği olan, evreni bütün olarak kavrayabilen, bulguları sonucunda değiştirebilen ve biçimlendirebilen canlı" insanı ifade eder. Yani insan, düşünceleri, duyguları, sevinç ve hüznüleri olan, etkilenen ve etkileyen, değişen ve değiştiren sosyal bir varlıktır. "1924'te başlayan Hawthorne araştırmaları sonucunda insanın duygusal yanının dikkate alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu anlayışla birlikte işletmelerde bağımsız personel bölümleri oluşmuş ve 1980'lerde, insanın da geliştirilebilir bir kaynak olduğu teziyle personel bölümlerinin adı "insan kaynakları" olarak değiştirilmiştir." (Bayraktar ve Şencan, 2017).

“Tarım toplumu “aristokrasi”yi, sanayi toplumu “burjuvazi”yi bilgi toplumu ise “bireyi” ön plana çıkarmıştır. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim aracı bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan kaynaklarına işaret etmektedir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel piramidin en üst noktalarına taşımıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir.” (İnce, 2005).

1980 ‘li yıllara kadar çalışanı iş odaklı bakan, üretimin maliyet unsuru olarak nitelendiren Personel Yönetimi anlayışı, bu tarihten itibaren yerini insan odaklı bakışa sahip, çalışanın değerlendirilmesi gereken bir kıymet olarak gören İnsan Kaynakları Yönetimi’ne bırakmıştır. Ancak bu bakış da çok uzun sürmemiş, 2000’li yılların başından itibaren “İnsan Kaynakları” kavramı tartışılmaya başlanmıştır.

Bu tartışmaları gazeteci yazar Ali Saydam kaleme aldığı 1 Ağustos 2008 tarihli “Bilgiyi, Sezginin Süzgecinden Geçirmek Gerekir” başlıklı yazısında şu şekilde ifadelendirmiştir: “İnsan 'para' gibi, 'zaman' gibi, 'hammadde' gibi yönetilmesi gereken bir kaynak mıdır, yoksa 'değerler' gibi, 'hedefler gibi', 'özel müşteri (client)' gibi, 'hissedarlar' gibi, 'itibar' gibi yönetilmesi gereken 'kıymet (asset)' mi?.. Tüm diğer süreçlerin yönetimi, bu konudaki karar ve tutuma bağlıdır” (Saydam, 2008).

Örgütler için en önemli sihirli güç olan iş gücünün “İnsan kaynakları” yerine “İnsan Kıymetleri” olarak adlandırılmasının yazar Ali Saydam tarafından “*Algılama Yönetimi* (2005:229)” kitabında gündeme getirildiği ifade edilen bir çalışmada onun şu görüşleri aktarılmıştır: “Ona göre tarım toplumlarında insan bir meta olarak görülüyor ve tedavüldeki üretim araçları gibi alınıp satılabiliyordu. Sanayi toplumunda insan, üretimde yararlanan, tükenince de bir kenara çekilen kaynak olarak görüldü. Bilgi toplumu aşamasında artık insana bakış açısı köklü bir şekilde değişmeli ve insana kıymet olarak bakılmalıdır.” (Bayraktar ve Şencan, 2017)

Bu tartışmalar nereye evrilir zamanla görülecektir ancak sosyal, duygusal vb yönleri ile insanlarla kurulan ilişkilerin aslında bir yönetme ilişkisi olmadığı bir yönlendirme ilişkisi olduğu açıktır. Bilgi çağında anlaşılması ki; insanı yasaklar ve kurullarla yönetmek verimliliğini artırmak anlamına gelmemektedir. İnsan bir makine değildir, bıraktığımız yerde kalan eşya hiç değildir, fiziken bir yere bağlamak onun tüm

performansıyla sürece dahil edildiğini göstermez. İster insan kaynakları ister insan kıymetleri densen hedef onu oluşturan insanın/çalışanın verimliliğini artırmaktır. Bu ise örgüt yönetimlerinin iş gücü yönetimini ne kadar öncelemesi ve önemsemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kısa ve öz olarak denilebilir ki; iş gücü yönetimi, verimli ve etkili iş gücünü oluşturabilmek için gerekli tüm aktivitelerin toplamıdır. Öyleyse iş gücünün verimliliğini etkileyen faktörlerin neler olduğu, bu faktörlerden olumsuz etki yapanların olumsuzluklarının nasıl giderileceği ve olumlu faktörlerin nasıl kullanılırsa etkisinin maksimize edileceğinin tespiti önemlidir.

2.2.PERSONEL VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Çalışanların yani İşgücünün verimliliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bazı çalışmalarda çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Öztürk, bu faktörleri verimliliğin gelişmesinin önündeki ortak engeller olarak nitelendirmiş ve bunları Çevresel engeller, Örgütsel engeller ve Personel engeller olarak üç ana gruba ayırarak sınıflandırmıştır (N. K. Öztürk, 2004). Konu ile ilgili bir başka sınıflandırma ise Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan “Verimlilik ve Kalite Yönetimi” isimli çalışmada yapılmıştır. Bu yayında, kurum içi-kurum dışı faktörlerin yanı sıra pozitif verimlilik ve negatif verimlilik faktörleri sınıflandırması yapılmıştır (Prokopenko ve North, 2011) .

Konu ile ilgili kimi çalışmalarda ise bir sınıflandırma yapılmamış iş gücü verimliliğini etkileyen unsurlar tek tek sayılmıştır. Bunlardan Öztürk ve Dündar genel olarak iş gücünün verimliliğini; ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmek ve özel sorunlara ilgi ve yardım gibi 10 faktörün etkilediğini ifade etmektedir (Z. Öztürk ve Dündar, 2003). Bunlara ilave olarak yapılan araştırmaların kimisinde çalışma hayatı ve personel verimliliğine, duygular (Akçay ve Çoruk, 2012) ve motivasyon (Z. Öztürk ve Dündar, 2003) gibi psikolojik faktörlerin; ergonomi (Üstün, 2009), ışık ve aydınlatma (Gürel, 2001), gürültü (Avder, 2007), konfor (N. Yüksel, 2005) ve renkler (Kılınçarslan ve Fidan, 2012) gibi fiziki şartların etkileri tartışılmış kimisinde ise personel verimliliğinin artırılmasında bir araç olarak hukuki metinler ve yargı kararları (Demirkol ve Akbulut, 2013) irdelenmiştir. Yumuşak ve Üstün’ün çalışmalarında tüm bu faktörler, fiziki faktörler, ekonomik faktörler ve

psiko-sosyal/sosyo-kültürel faktörler olarak 3 grupta toplanmıştır (Yumuşak, 2008), (Üstün, 2009). Bu 3 grup sınıflandırmaya ilave olarak Öztürk ve Dündar ile diğer araştırmacıların bir sınıflandırma yapmaksızın sıraladıkları faktörlerin bir kısmı Yönetmel Faktörler diğer bir kısmı Hukuki Faktörler ve bir kısmı ise diğer faktörler başlığı altında bu çalışmada irdelenecektir.

2.2.1. Fiziksel Unsurlar

Ülkemizde çalışanların işyerinde geçirdiği süre günün yaklaşık 1/3' ünden fazladır. Ulaşım, alışveriş ve uykuda geçirilen zamanı düşününce yaşamın büyük bir kısmının işyerinde geçirildiği görülecektir. Çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşulların çalışanların fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Bu ilişkiyi incelemek amacıyla Kanten tarafından, "Burdur ilinde, mermer üretimi ve uluslararası pazarlara ihraç edilmesi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmanın sonucunda, çalışma koşulları ile iş görenlerin fiziksel ve psikolojik sağlık belirtileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir" (Kanten, 2012). Araştırmacı, araştırma sonucunda "Fiziksel ve psikolojik sağlık belirtileri ya da diğer adıyla semptomların meslek hastalıkları başta olmak üzere, bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilecek birçok sağlık problemine ait önemli bir gösterge olduğu ifade edilebilir." çıkarımında bulunmuştur (Kanten, 2012). Durum böyle olunca günümüzde çalışma ortamlarının rahatlığı çalışanlar için son derece önemli hale gelmiştir.

Çalışma ortamının koşullarının iyi-kötü olması çalışanın verimliliği üzerinde de doğrudan etkili olabilmektedir. Bunu Üstün, "iyi düzenlenmiş bir çalışma ortamı, fiziksel yapı ve ergonomik koşullar da insan gücü verimini arttırıcı rol oynamaktadır." (Üstün, 2009), Eğinli "iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır." (Eğinli, 2009) şeklinde ifadelendirmiştir.

Amasya ilindeki 6 kamu kuruluşunda çalışan personele uygulanan memnuniyet ve algılama ölçümleri anketi ile Üstün ve Ziyagil, kurum türü, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi ve görev türleri gibi değişken faktörlere göre karşılaştırmalı olarak çalışanların memnuniyet düzeylerini belirlemeyi hedeflemişlerdir. Çalışmada cinsiyet ve yaş faktörüne bağlı tüm değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olmadığı ve çalışma ortamının uygunluğunun, çalışanların memnuniyetinin artmasında etkili olduğu tespit

edilerek, sonuç kısmında “Çalışmamız neticesinde kamu çalışanlarından en üst düzeyde verim alınabilmesi için, çalışma şartları iyileştirilmelidir” (Üstün ve Ziyagil, 2005) önermesi yapılmıştır.

Eğinli “Fiziksel çalışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş doyumunu düzeyinde düşme olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş doyumunun düşmesine yol açmaktadır.” (Eğinli, 2009) gibi benzer bir yaklaşımı Yumuşak 'ta görüyoruz. Ona göre “Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır” (Yumuşak, 2008).

Fiziksel çevre, çalışanların bulunduğu ortam ve aydınlatma, ısı, nem, gürültü, kullanılan ekipmanın uygunluğu, renk uyumu, ergonomisi, titreşim vb. birçok bileşenden oluşur. Yine üretim sektörünün çeşitliliği, işyerinin bulunduğu yer, çalışanların sayısı gibi farklılıklara paralel olarak işyerlerin fiziksel özellikleri de farklı olacaktır. Ancak genel olarak iş gücünü etkileyen fiziksel faktörleri ve bunlarla ilgili yapılan değerlendirmeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

2.2.1.1.Ergonomi ve Yapısal Konfor

Yunancada iş anlamına gelen “ergo” ile yasalar anlamına gelen “nomos” kelimelerinden üretilen (Erdoğan, 2021) “Ergonomi” Türkçeye Fransızcadan geçen bir kelimedir. Kullanışlı, elverişli anlamına gelen ergonomi, gündelik yaşam içerisinde sıklıkla kullanılan kelimeler arasında yer alır. Bir üründen söz edilirken kullanılan “güzel” veya “kullanışlı” gibi ifadeler, aslında o ürünün ergonomikliğini yansıtmaktadır. “Hayatın insanileştirilmesi (insancıllaştırılması)”, “İnsan kullanımı için tasarım”, “iş yeri ve bütünüyle işçiyle uyumu” ya da “çalışma ve yaşam koşullarının insan ile uyumlu hale getirilmesi” vb. ifadeler, ergonomiyi nitелеmek için kullanılan tanımların bazılarıdır. Ergonomide, temel ve uygulamalı araştırmaların bileşimi mevcuttur.” (Erdoğan, 2021).

“Örgütsel düzeydeki çalışma koşulları genellikle iki ana başlık halinde incelenir. Birincisi fiziksel çevre olup, aydınlatma, ısı ve gürültü gibi olgulardan oluşurken, İkincisi zaman faktörü ile ilgili koşulları içeren iş saatleri ve dinlenme aralıkları gibi olgulardan oluşmaktadır. İnsan-makina ve çalışma ortamı arasındaki uyumun sağlanmasıyla, mevcut kaynakların en uygun biçimde kullanılması ve çalışanların en az zaman, zihin

ve beden gücü harcayarak işlerin yürütülmesi gerçekleştirilebilir. İnsan-makina uyumunun sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çevre koşullarının en uygun hale getirilmesi anlamına gelen ergonomi ile çalışanların daha istekli ve verimli çalışması mümkündür.” (K. Demirci, 1999).

Ergonomi insan ile çalışma ortamı arasındaki ilişkileri inceleyerek etkinlik, verimlilik, sağlık ve güvenlik açılarından bilimsel yaklaşımları ortaya koyan ve son dönemlerde önemi daha iyi anlaşılan bir bilim dalıdır. “Ergonominin temel amacı, insan yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak onu en uygun işe yerleştirmek ve performansını en yüksek düzeye çıkarmaktır. Başka bir deyişle maksimum performansı (verimlilik vb.) minimum insani maliyet (stres, kazalar vb.) ile elde etmektir.” (Erdoğan, 2021).

İnsan bir makine değildir. Sürekli aynı düzeyde performans sergilemesi beklenmemeli. Çalışanların da yıprandığı, durağanlaştığı, yorulduğu, bıkkınlığa düştüğü vs. zamanlar olacaktır. İşte bu sebeplerle çalışma hayatına bilimsel yaklaşım gösteren birçok işletme, insan kıymetleri departmanında araştırmacı ve uzmanlar istihdam ederek veya profesyonel hizmet desteği alarak bir taraftan işyerlerini son teknolojiyle donatırken bir taraftan da çalışanların verimlilik seviyesini artırmak için ergonomik ihtiyaçlarına uygun bir çalışma ortamı (iç mekân) sunma çabası içerisine girmektedir.

Ergonomide çalışma ortamının ve çalışma araçlarının insan vücut ölçüleriyle uyumunu sağlama amaçlanır. İnsan vücudunun duruşunun, görme açısının, çalışma yeri yüksekliğinin ve çalışma alanının genişliğinin uygunluğu önemlidir. Bu sayede insanların fiziksel rahatlıklarının ve beden yeteneklerini en üst düzeyde kullanabilmelerinin sağlanması amaçlanır. Kullandıkları malzemeler, oturdukları sandalyeler veya koltuklar, masalar vb. onları kullanan insanların boyutlarına uydurulur.

Bir kamu kurumunda çalışanlardan istenen verimin elde edilebilmesi için karşılanması gereken yapısal konfor şartlarının incelenmesi amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonunda çalışanların veriminin artması için, ortamın ses düzeyi, aydınlatması ve iç mekanın tasarımının yapısal konfor şartlarına göre dizayn edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (N. Yüksel, 2005).

“Dünyada ve Türkiye’de yapılan araştırmalarda, ergonomik çalışma koşullarının iş gören üzerinde verimlilik ve iş performansı açısından olumlu sonuçlar yarattığı gözlemlenmiştir. Örneğin, Shikdar ve Biman, iş gören verimliliğinin artırılması için yapılan bir alan araştırmasında ergonomik çalışma ortamının iş görenler üzerinde en az ücret artışları gibi ekonomik araçlar kadar önemli olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde,

Vural, Ağaç ve Çivitçi, emek-yoğun çalışan hazır giyim işletmelerinde çalışma yerlerinin ergonomik açıdan değerlendirilmesine ilişkin yaptıkları araştırmada çalışanlara sağlanan fiziksel ortamların ergonomik açıdan sağlıklı olmasının iş görenin rahatlığını ve konforunu sağlamada ve verimliliğini artırmada oldukça etkili olduğunu saptamışlardır” (rc vd., 2004).

2.2.1.2. Isı ve Işık (Aydınlatma)

İşyerinde alışma ortamının çalışanların verimliliğini etkileyen faktörlerden birisi olduğu bilinmektedir. Çalışanlardan azami fayda elde edilmek isteniyorsa onlara ideal bir çalışma ortamı sunulması gerekmektedir. İdeal bir çalışma ortamı için önemli bileşenlerinden birisi de ortam ısısının düzenlenmesi ile ortamın uygun ve yeterli düzeyde aydınlatılmış olmasıdır. Ortamın sıcaklığı kişiyi ne terletecek ne de uşutecek şekilde ayarlanmalıdır. Yine ortamın iyi aydınlatılmış olması gerekmektedir.

“alışılan yerde hava sıcaklığının yüksek veya düşük olması, çalışanların sağlığını bozduğu gibi çalışma veriminin de büyük ölçüde düşmesine neden olur. İnsan vücudu ortalama 36.5 oC ısıya uyumlu bir biyolojik özelliğe sahiptir. Fazla sıcaklık, çalışanlarda durgunluk ve tembelliğe neden olmaktadır. Fazla soğuk ise çalışma temposunu düşürmekte refleksleri sınırlandırmaktadır” (M. K. Demirci ve Armağan, 2015).

“Fazla sıcak ve özellikle fazla soğuk havanın birçok hastalığa yol açtığı bilinmektedir. Bu nedenle iş yerinin sıcaklığının uygun derecede olması çalışanların sağlığını ve verimini olumlu etkileyecektir.” (M. K. Demirci ve Armağan, 2015).

“alışma ortamında ısının normal sınırların üstünde ya da altında olması insanlar üzerinde çeşitli etkiler yapar. Isının yüksek oluşu; terlemeye bağlı su ve tuz kaybına, genel organik direncin azalmasına, adale kramplarına ve ısı çarpmalarına; böylece verim düşüklüğüne neden olur. Çalışma ortamında ısının düşüklüğü de, deri ısısının düşmesine, dolaşımın yavaşlamasına, titremeye, rpermeye; sonuçta iş veriminin düşmesine yol açar.” (Perakendeokulum.com, 2021).

Benzer ama biraz daha detaylı olarak Fatih Yapıcı ve Hasan Baş tarafından kaleme alınan "Verimlilikte Ergonomik Faktörler" başlıklı makalede bir başka yazardan alıntılanarak şöyle aktarılmaktadır: “İş ortamında aşırı ısı, genel organik direnci azaltmakta, iş verimini düşürmekte, çalışanlarda bıkkınlık, sinirlilik, dikkatsizlik ve hataların artmasına neden olmakta, bunların yanında yüksek ısı çalışanlarda yetenek ve

becerilerin azalmasına, iş kazalarının çoğalmasa gibi bir çok olumsuz nedenlere sebep olmaktadır. Soğuk iş ortamlarının çalışanlar üzerinde, özellikle ince el işi yapılması durumunda parmak uçlarında duyarlılıklar azalmasına neden olmakta ve sonuçta iş verimini düşürmekte, daha da önemlisi iş kazası riskini artırmaktadır.” (Yapıcı ve Baş, 2015).

Aydınlatma ile verimlilik arasında ilişkiye dikkat çekilen bir başka makalede iyi aydınlatmanın verimi artırdığı kötü aydınlatmanın ise verimsizliğe neden olduğu aktarılmaktadır (M. K. Demirci ve Armağan, 2015)

“Aydınlatma koşulları kişilerin göz sağlıkları için büyük öneme sahiptir. Yetersiz aydınlatma gözün görme yeteneğinde azalmalara neden olabileceği gibi göz yorgunluğu, gözlerde sulanma ve bunlara bağlı baş ağrısı gibi sağlık şikayetlerine de sebep olabilmektedir.” (Bayrakdar, 2016). Avder, aydınlatma kaynaklı sağlık problemlerinin sadece göz ilgili olmadığına, İyi bir ışıklandırmanın sağlanmadığı yerlerde çalışanlarda moral düşüklüğü ve çeşitli iş kazalarının olduğuna vurgu yapar (Avder, 2007).

Türkiye’de İş verimini önemli ölçüde etkileyen çalışma ortamının çalışanın sağlığını ve güvenliğini olumsuz etkilerden koruyacak şekilde oluşturulması yasal zorunluluk olarak işverene yüklediği unutulmamalıdır. 2012 yılında, “işyerlerinde, çalışanlara sağlıklı çalışma ortamı sunmak, çalışanları çalışma ortamındaki olumsuz etkilerinden korumak, iş ile işçi arasındaki en iyi uyumu sağlamak, oluşabilecek riskler ile maddi ve manevi zararları tamamen engellemek veya en aza indirmek, çalışma ve üretim verimini en üst seviyeye çıkarmak” amacıyla 6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu yürürlüğe girmiştir. İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına göre de aydınlatma, işin kalite standartlarına uygun şekilde yapılmasını sağladığı gibi hata oranının azaltılmasını sağlayan ve iş kazalarının önlenmesi önemli bir etki yapan yönü vardır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü “İşyerlerinde Aydınlatma Koşullarının İş Sağlığı ve Güvenliği Yönünden Değerlendirilmesi” başlıklı uzmanlık tezi çalışması kapsamında Gonca Bayrakdar tarafından yapılan bir araştırmada 13 farklı sektörden 15 işyerinde aydınlatma ölçümleri gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuç kısmında; “araştırmaya katılanların %22,2’sinin işyerinde aydınlatma kaynaklı kaza yaşadığı tespit edilmiştir. Aydınlatma kaynaklı olarak en çok dolaşım alanlarında kaza yaşandığı ve en sık yaşanan kaza türünün kayma, takılma, düşme olduğu belirlenmiştir.” (Bayrakdar, 2016) tespitine yer verilmiştir.

Gürel, Uygun olmayan aydınlatmanın göz hastalıklarına neden olması, dikkat dağınıklığına yol açması, hata oranını yükseltmesi, çalışanın kaza riskini artırması gibi ciddi olumsuz sonuçları yanında psikolojik yönüne yaptığı etkilerle ilgili şu tespiti yapmaktadır: “Örgütsel bağlamda ele alındığında; çalışma ortamı ve onu etkileyen gürültü, aydınlatma, ısınma ve havalandırma gibi fiziksel koşullar örgütsel verimlilik ve etkililik üzerinde doğrudan rol oynamaktadır. Bu anlamıyla bir stresör (strese neden olan etmen) olarak tanımlanabilen ışık, kaygı düzeyini yükselterek kişileri strese yöneltebilmektedir” (Gürel, 2001).

Bilimsel verilerin de gösterdiği üzere güneş ışığının insan ruhu üzerine olumlu bir etkisi vardır. Yapılan araştırmalar; iklim özelliklerinin, gece-gündüz süresinin, mevsimlerin, güneşli gün sayısının, hatta haftanın günlerinin intihar üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Atasoy ve Köse, 2019). Benzer bir değerlendirmeyi Gürel yapmaktadır: “İnsanlar mevsimler nedeniyle depresif davranışlarda bulunabilmekte ve bu olumsuzluk ışık ile ilintilendirilmektedir. Işık miktarındaki azalma hormonal dengeyi etkilemekte, hastalığa ve bağışıklık sisteminde zayıflamaya neden olmaktadır.” (Gürel, 2001).

Çalışma ortamındaki aydınlatma sadece bir ışıklandırma değildir elbette. Çalışanın sağlığını, güvenliğini ve dolayısıyla verimliliğini etkileyen aydınlatmadan kastedilen; aydınlatmanın kaynağından ışığın rengine, aydınlatma lüksüne (seviyesi) kadar birçok yönüyle çalışma ortamının uygun şekilde aydınlatılmasıdır. Aydınlatma güneş ışığı gibi doğal bir kaynakla yapılabileceği gibi yapay aydınlatma sistemleriyle de yapılabilir. İşyerlerinde çalışma ortamlarının imkan dahilinde gün ışığından azami faydalanılacak şekilde hazırlanması çalışanın verimliliğini olumlu etkileyecektir.

“Ofiste çalışanlar bakımından, uygun konumlandırılmış ve gerekli büyüklükte pencerelerin bulunması, ortamın uygun yansıtma derecesine sahip renkler ile boyalı olması, aydınlatma olarak gün ışığına yakın özellikleri bulunan lambalar kullanılması ve ofis malzemelerinin ve masanın ışığının geldiği yöne uygun yerleştirilmesi ve ofis çalışanlarının çalışırken doğru aydınlatma ile daha iyi koşullarda çalışabilmesine neden olacaktır. Gerekli aydınlatmanın sağlanması, ofisteki çalışanların verimli, etkin ve güvenli çalışmasını ve oluşan yorgunluk hislerinin azalmasına neden olan etkenlerden biridir. Bu durum çalışanların sağlıklı olmasını sağlarken aynı zamanda ofisin çalışanlar açısından güzel ve rahat bir yer olarak algılanmasına da yardımcı olur (Özçelik Kaynak

ve Uluğtekin, 2018). “Yapılan bir araştırmada endüstriyel tesislerde aydınlık düzeyinin 200 lüks’ten 300 lüks’e çıkartılması halinde iş veriminin %1,6, 500 lüks’e çıkartılması halinde ise %3,1 oranında bir artış gösterdiği tespit edilmiştir.” (Bayrakdar, 2016).

Benzer bir sonuca Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na hazırlanan “İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Rehberi” yayımlanan bir çalışmada ulaşılmıştır. “Yapılan bir çalışmada başlangıçta 100 lüksten az aydınlatma şiddetine sahip 15 işyerinde aydınlatma şiddetindeki artış sonucunda verimlilikte %4 - %35 oranında artış gözlenmiştir. Amerika’da pamuk eğirme fabrikasında yapılan başka bir çalışmada ise aydınlatma şiddeti 170 lüksten 340 lükse çıkarıldığında üretim %5 oranında artmış ve aynı zamanda hatalı üretim çok büyük ölçüde azalmıştır. Sonuç olarak toplam maliyet %27,5 oranında azalmıştır. Bu sonuçlar yönetimi aydınlatma alanında daha fazla iyileştirmeye sevk ederek aydınlatma şiddeti 750 lükse çıkarılmıştır. Bunun sonucunda ise üretim başlangıç değerine göre %10,5 artmış ve hatalı ürünlerden kaynaklanan maliyet %40 oranında azalmıştır.” (Ovacılı ve Pekiner, 2014).

Avder’ e göre “İyi bir aydınlatma için;

- a) Aydınlatma her odanın büyüklüğüne göre yapılmalıdır.
- b) Işık çalışanın gözüne dik olarak gelmemelidir.
- c) Çalışma yerinde mümkün olduğunca doğal aydınlatmadan (güneş ışığı) yararlanılmalıdır.
- d) Doğal ışık sağlanamıyorsa beyaz ışıklı lambalar tercih edilmelidir.
- e) Işık, çalışanın sağ, üst arka tarafından gelmelidir.” (Avder, 2007).

Mustafa Taşyürek, iş güvenliği çalışmaları kapsamında yayımladığı “Görünür Işıklar veya Aydınlatma” başlıklı yazısında iyi bir aydınlatmanın temel ilkelerini şöyle sıralamıştır:

1. Aydınlatma düzeyi yeterli olmalıdır. (tüzükler, yönetmelikler ve standartlarda belirtilen değerler).
2. Kullanılan ışığın niteliği uygun olmalıdır. (en iyi ışık beyaz ışıktır – gün ışığı).
3. Aydınlatma tekdüze olmalıdır. (tüm çalışma alanında aynı seviyede aydınlatma).

4. Aydınlatma sabit olmalıdır. (akkor telli lamba, ya da zıt fazda bağlanmış en az ikili floresan lambalar).
5. Aydınlatma göz kamaşmasına neden olmamalıdır.
6. Çalışılan düzeylere düşen gölgelerden sakınılmalıdır. (Taşyürek, 2021)

Özetle; Çalışma ortamında işlerin istenen kalite düzeyinde ve hatasız bir şekilde yapılabilmesi için yürütülen faaliyetlerin / hizmetlerin, kalite standartlarının gerektirdiği tüm ayrıntılarıyla görülebilmesi gerekir. Bunu sağlayacak uygun ısıtma ve aydınlatma, iş akışının hızlanmasıyla zaman kazancını, yapılan işlerde hataların ve israfın azalmasını, görsel yorgunluğun ve baş ağrılarının önlenmesini sağlarken, yetersiz veya uygun olmayan ısı ve aydınlatma ise verim düşüklüğü yanında işçinin moral ve fiziksel sağlığı üzerinde kötü sonuçlar doğuracaktır.

2.2.1.3.Renkler

Yaşadığımız dönem bilgi çağı olarak da adlandırılmaktadır diye yukarıda ifade edilmişti. Bilgi en önemli güçtür insanın elindeki. Bir zamanlar yeteri kadar farkına varamadığımız, dolayısıyla değerlendiremediğimiz nice bilgiye günümüzde ulaşılmış ve onun sayesinde birçok başarıya imza atılmıştır, atılmaktadır. Renkler de bunlardan biridir. Renkler sözel olmayan bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır artık. Onların da dili ve anlamı vardır. Kırmızı dikkati, uyarıyı, öfkeyi anlatırken mavi özgürlüğü, özgüveni anlatmakta, beyaz ise saflığı ve temizliği... Renklerin insanı zihinsel ve fiziksel olarak ta etkilediği bilimsel çalışmalarda ortaya çıkmıştır.

“Amerikan Bilimsel Gelişme Birliği tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre trafikte insanlara durmaları gerektiğini hatırlatan sinyal ve işaretlerin de ambulans, itfaiye gibi acil durum araçlarının da kırmızı olması; insan zihninin kırmızıyı algıladığı anda daha ihtiyatlı davranması sonucunu doğurur.”(Blog.burotime.com, 2018).

Ercüment Kalmık'ın “Renklerin Armoni Sistemleri” isimli eserinden yapılan aktarımda, “Renklerin beden ve fikir üzerinde çeşitli etkiler meydana getirdiği psikoloji biliminde de ispat edilmiştir” bilgisi aktarılmaktadır. (Koca ve Koç, 2008).

Rekabetin yoğun yaşandığı çağımızda tüm sektörler bu bilgiyi fırsata dönüştürme, renklerin gücünden yararlanmada profesyonel yaklaşım sergilemektedirler. Markalarını oluştururken, çalışma ortamlarını tasarlarken, hizmet alıcılarla iletişim

kurarken veya çalışanlarının motivasyonunu artırma, iş verimlerini yükseltme çalışması yaparken renklerin gücünden faydalanmaktadırlar.

“İş görenlerin motivasyonlarının artırılmasında renklerden faydalanılabilir. Çalışanların renk tercihleri, renklere yükledikleri anlamlara bağlı olarak psikolojilerini olumlu yönde değiştirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Türkiye Psikiyatri Derneği Bursa Şubesi Başkanı İbrahim Arif Karakılıç, kişilerin renk tercihlerine bağlı olarak kişilerin psikolojik durumları hakkında bilgi sahibi olunabileceğini söylemiştir (Cumhuriyet.com, 2009). Giresun Üniversitesinde yapılan bir çalışmada (Kılınçarslan ve Fidan, 2012) kurumda çalışan 127 kadın personelin renklere yönelik algıları ile renklerin psikolojik etkileri arasındaki ilişkisi belirlenmek hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmada kadınların renklere yönelik algılamaları ile medeni durum, statü, eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu çerçevede iş görenlerin motivasyonlarının artırılmasında renklerden faydalanılabileceği tespit edilmiştir. Sağocak’a göre, renk, insanın fiziksel, zihinsel ve psikolojik özellikleri bağlamında önemli bir uyarıcıdır. Renk insanın, nesne-çevre uyumuna katkı sağlamaktadır.

Renklerin mekan ve kişi arasındaki dengeleyici rolü baz alınarak kurumdaki duvarların, mobilyaların, kullanılan malzeme ve araçların renk seçimine dikkat edilerek çalışma ortamının fiziksel koşulları değiştirilerek çalışanların motivasyonu yükselttilip verimlilikleri artırılabilir. Hatta böyle bir eğitim, çalışanların yalnızca iş yerindeki verimliliğini artırmakla sınırlı kalmayıp -hayatın her alanında renkler var olduğu için- onlar renklerin psikolojik etkilerini kendi evlerinin dekorasyonunda, aksesuarlarında, giysilerinde kullanarak daha keyifli bir hayat sürebilirler (Kılınçarslan ve Fidan, 2012). “Renklerin doğru kullanıldıklarında performansı ve verimliliği artırıcı özelliklerinin yanı sıra, bilinçsiz kullanıldıklarında yorulma, stres artışı gibi durumlar yaratabilir, görsel algılamayı düşürebilir, görme gücüne zarar verebilir, çalışanların hata oranını arttırabilir; yönlenme ve güvenliği olumsuz etkileyebilir” (Sağocak Duran, 2005).

2.2.1.4.Ses ve Gürültü

Çalışanların iş verimini etkileyen fiziki faktörlerin arasında çalışma ortamının rahatsız edici ses ve gürültülü olması gelmektedir. Gürültülü ortam çalışanlarda fizyolojik, psikolojik, metabolik birçok rahatsızlıklara neden olduğu gibi iş verimini de düşürür, çalışanlar arası sağlıklı iletişimi engeller.

“Ses, hava basıncındaki dalgalanmaların kulaktaki etkisinden ileri gelen bir duygudur. Gürültü ise genellikle istenmeyen ses olarak tarif edilmektedir. Aşırı gürültü, rahatlığı, güvenliği, sağlığı ve verimliliği olumsuz yönde etkiler.” (M. K. Demirci ve Armağan, 2015).

Çalışma ortamındaki rahatsız edici ses ve gürültünün birçok nedeni olabilir. İşyerinin faaliyet alanına bağlı olarak kullanılan makine ve ekipmandan kaynaklı gürültü olabileceği gibi aynı ortamda çalışan sayısının fazlalığından veya ziyaretçi/müşteri yoğunluğundan veya işyeri dışında var olan ve çalışma ortamına yansıyan dış gürültüden kaynaklı olabilir.

“Gürültünün insan üzerinde birçok olumsuz etkileri mevcuttur. Bunlar;

Psikolojik zararlar; Konsantrasyon eksikliği, yorgunluk, uykusuzluk, stres, öğrenme güçlüğü, sinirlilik ve saldırganlık hali, davranış bozuklukları...

Fizyolojik zararlar; İşitme problemleri, görmede problemler, sindirim, solunum ve dolaşım bozuklukları, çeşitli vücut salgılarında değişiklikler... Bu nedenle mekanları kullanım amaçlarına uygun olacak işitsel konfor standartlarına ulaştırmak amacı ile ses yalıtımı yapılır.” (N. Yüksel, 2005)

Benzer görüşleri Avder’in çalışmasında da görüyoruz. “İş ortamında gürültü çalışanları olumsuz yönde etkileyerek çalışmalarındaki verimi düşürür. Devamlılık arz eden gürültüler sonucu çalışanlarda sinir bozuklukları, isteksizlik, tansiyon yükseklikleri, damar sertliği v.b. rahatsızlıklar görülür.” (Avder, 2007). Birçok araştırmacı gibi Avder’in de belirttiği üzere gürültülü ortamlar, çalışanların sağlık problemleriyle karşılaşmalarına neden olduğu gibi iş verimini de olumsuz etkilemektedir. “Ofis çalışanları, genellikle ofis makinaları kaynaklı gürültüye, ses yalıtımının yetersizliği nedeniyle oluşan yabancı seslere ve kalabalık ofislerde iş arkadaşlarının sesine maruz kalmaktadırlar. Her ne kadar bu gürültü işitme kayıplarına neden olmasa da çoğu zaman rahatsız edicidir ve verimliliği etkileyebilecek düzeylere ulaşabilmektedir.” (Özcelik Kaynak ve Uluğtekin, 2018).

Gürültünün vermiş olduğu zararlar ciddiye alınmalı ve gürültüsüz bir çalışma ortamı oluşturmak için gerekli önlemler alınmalıdır. Gürültüyü yok etmek en etkili yöntemdir ancak bunun mümkün olmaması durumunda onu azaltıcı, zararlarını minimize edici tedbirler alınabilir. Bu tedbirler neler olabilir?

“Gürültüsüz bir iş ortamı için şu önlemler alınmalıdır:

a) Makinaların bakımı zamanında yapılmalıdır.

- b) Çok gürültü yapan makinalar çalışanların az olduğu bölümlerde bulundurulmalıdır.
- c) Gürültülü ortamda zorunlu olarak çalışanlar, gürültüyü önleyici cihazlar kullanmalıdırlar.
- d) Gürültülü ortamlarda çalışanlar belli aralıklarla dinlendirilmelidir.” (Avder, 2007).

Yüksel de şu önerilerde bulunmaktadır: “Kamuya hizmet sunan bu binalarda, çalışanlara kışın ısıtma, yazın ise soğutma sağlanmalıdır. Çalışanların veriminin artması için, ortamın ses düzeyi, aydınlatması ve iç mekanın tasarımı yapısal konfor şartlarına göre dizayn edilmelidir. Binaya ses ve ısı yalıtımının yapılması, kullanıcılara konfor şartlarını sağlarken, bina işletme giderlerini azaltmış olacaktır” (N. Yüksel, 2005) .

2.2.2. Psiko-Sosyal Unsurlar

Günümüz insanı, kişiliğine değer verilmesini, inanç ve düşüncelerine saygı duyulmasını, çalışmalarının ve başarılarının takdir edilmesini isteyen bir varlıktır. Bu talepler aslında bir fırsattır değerlendirmesini bilenler için. Edebiyat literatürüne girmiş olan “Marifet iltifata tabidir...” sözü, kişilerin yapmış olduğu işler neticesinde başarılarının takdir edilmesi halinde daha verimli işler yapacaklarını belirtmek için kullanılmaktadır. Çünkü onun talebi karşılandıkça, yani beğenildikçe, takdir edildikçe ve değer gördükçe kendini daha değerli hisseder, varlığının anlamlı olduğuna inanır. Bu duygu ve düşünce o kişinin davranışına yön verir, işini benimseyip severek yapmasına, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek için tüm yeteneklerini sergilemesine neden olur.

Akçay ve Çoruk’a göre, “Duyguların bireyler tarafından algılanış biçimi ya da duygulara bakış açıları, sonuçta üretim ve verimlilik üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Duygulara ve onların algılanmalarına ilişkin çağdaş görüş; duyguların, örgütlerin etkililiğindeki önemli yerine ilişkin olmalıdır. Günümüzde duygular, bir zayıflık işareti, kadınsı ve denetlenmesi gereken bir tutum olarak değil; bireysel iş performansı ve örgütsel verimliliği arttırmada önemli yeri olan ve yönetilmesi yolları araştırılan bir örgütsel değişken olarak ele alınmalıdır.” (Akçay ve Çoruk, 2012).

Demirci’ye göre “...son zamanlarda ekonomik motivasyon faktörlerinin yanında sosyo-psikolojik faktörlerin de motive edici olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birbirinden farklı tutum, arzu, ihtiyaç gibi psikolojik faktörleri bünyesinde bulundurur. Bu denli

farklılıklar içerisinde çalışanları ortak işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede sosyo-psikolojik faktörlerin büyük katkısı olmuştur.” (K. Demirci, 1999).

Öznur Yüksel’in “İnsan Kaynakları Yönetimi” adlı eserinden aktarılan bir çalışmada ise, yöneticilere yapılan telkinde, psikolojik faktörlerin verimliliğe etkisine şu ifadelerle dikkat çekilmiştir: “İş görenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler iş görenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar.” (Yumuşak, 2008). Eğinli bu konuya şu şekilde dikkat çeker: “Kişinin işi ve işyeri ile ilgili olumlu tutumlara sahip olması iş doyumunun gelişmesini, iş doyumunun gelişmesi de işte performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile, kişinin mevcut işyerinde üstlendiği işten ne kadar memnun olduğu işini daha iyi yapması için bir koşul oluşturmaktadır. Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması mutsuzluk ve doyumsuzluk getirecektir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan, genellikle o işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili beklentilerden kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme duygusu bazen işe geç gelme, bazen işyerinde problem yaratma, bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanmaktadır” (Eğinli, 2009).

İşe devamsızlığın işyerlerine maddi zarar verdiğine işaret eden Bacak ve Yiğit, maddi zararları ve işe devamsızlığı azaltmak için bir takım yönetimsel tedbirler alınmasının gerekliliğini, bunların başında da işyerlerindeki çalışma koşullarının güvenli ve konforlu hale getirilerek çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun artırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışmasında, “...çalışanın görüşlerine önem verildiği ve onların sorunları olduğunda çözüm üreten ve işe daha çabuk dönmelerine yardımcı olan yönetim tarzının olduğu işyerlerinde devamsızlık daha düşük olmaktadır.” (Bacak ve Yiğit, 2010) tespitinde bulunmuştur.

“Olumlu bir duygusal iklime sahip olan örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler daha etkindir ve bu durum da olumsuz duyguların barınmasını zorlaştırmaktadır. Böylelikle örgütlerde bir sinerji meydana gelmekte ve bu durumun da örgütün performansının artmasına neden olacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin örgütteki duyguları anlama, yönlendirme ve harekete geçirme çabaları, duygu yönetimini kolaylaştıracak ve bu doğrultuda uygulanacak yöntemleri etkinleştirecektir. Bu hususlardaki başarı, yöneticinin duyguları yönetmedeki enerjisini göstermesi konusunda

da cesaretlendirecektir. Sonuç olarak örgütte çalışanların duygularının etkin bir şekilde yönetilmesiyle, bireylerin duygusal olgunluğa ulaşması kolaylaşacak ve olumlu, ılımlı bir duygusal iklim yoluyla örgütsel verimlilik ve başarı sağlanacaktır” (Akçay ve Çoruk, 2012).

“Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar” (Z. Öztürk ve Dündar, 2003).

“Bilgi ve becerilerini işlerinde yeterince kullanmayan iş gören düşük verimlilik oluşturacaktır. Çalışanın bilgi ve becerilerinden yararlanma derecesi arttıkça verimlilik de artmaktadır. Kişi işinden tatmin olursa, işine karşı olumlu tutum sergileyecek, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarıma arzusu yükselecektir” (Üstün, 2009).

2.2.3. Örgütsel -Yönetmel Unsurlar

Motivasyon özendirici ve çalışanların iş verimini artıracak unsurlardan bir diğeri de örgütsel – yönetmel unsurlardır. “Örgütsel-Yönetmel Faktörler: Amaç birliğı, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, katılımcı ve demokratik yönetim şeklinde özetlenebilir” (Abacı, 2015). Aynı şekilde iş yükünün dağılımı, çalışanların haklarının korunması, yönetimle olan ilişkiler de örgütün yönetmel yapısı daha doğrusu tutumu ile ilgili unsurlardır.

Örgütlerin yönetiminde tepe yöneticinin yönetim tarzı, tüm örgütün şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çuhadar’a göre (Çuhadar, 2005), Etkin bir örgütsel yapı, iyi tanımlanmış ve hedefi iyi belirlenmiş işler, kuşkusuz insan gücü verimini olumlu yönde etkileyecektir. (Üstün, 2009)

Kurumdaki insan kaynağını etkili kılmanın birinci basamağını, onun istek, ihtiyaç ve eğilimleri ile ilgilenmek oluşturur. Çalışanlara güvenen, değer veren ve onları takdir eden bir personel politikasının uygulanması, ödüllendirmeler kişiye değil, işe yönelik ve başarı standartlarına dayalı olarak yapılması önem kazanır. Bunun sonucu kurumsal aidiyetin geliştiğı ve çalışan memnuniyetinin dolayısıyla iş veriminin arttığı görülecektir. Ünalın, Çetinkaya, Özyurt ve Kayabaşı tarafından Erciyes Üniversitesi Hastanelerinin çeşitli birimlerinde çalışan 140 sekretere sağlanan anket verisi ile sekreterlerin işinden, çalışma koşullarından ve çalıştığı kurumdan memnuniyet durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Sekreterlerin çalıştığı birimlere göre

memnuniyet oranları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırma sonucunda çalışma ortamında olması gereken standartların sağlandığı, insan ilişkilerinin iyi oluşturulduğu, karşılıklı güvenin mevcut olduğu, çalışma başarılarının takdir edildiği ve böylece memnuniyetin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. (Ünalın vd., 2006)

Bilgi profesyonellerinin motive olmasına katkıda bulunacak sürekli eğitim, mesleki toplantı, panel, konferans vb. etkinliklerde bulunmasına olanak sağlanmalı, grup halinde çalışmaları ve mesleki kararlar almaları için ortam hazırlanmalıdır. (Üstün, 2009)

Yumuşak tarafından 594 kişiye anket ile iş gören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması yapılarak iş gören verimliliğini etkileyen faktörlerin neler olduğu teorik olarak incelenmiştir. Araştırma Balıkesir ilinin Bandırma ilçesinde faaliyette bulunan bir gıda işletmesinde yapılmıştır. Araştırma verisinin analizinde verimliliği artıran bir diğer faktöründe işletme içerisinde işleyen sağlıklı iletişim olduğunu ve eğitim düzeyi artıkça iş görenlerin motivasyonlarının arttığı tespit edilmiştir. (Yumuşak, 2008)

Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğüne düzenlenen 5. Verimlilik Kongresinde; Türkiye’de bir bakanlığın merkez teşkilatına yönelik mevcut durumu ile ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel-örgütsel faktörlerin motivasyon ve verimliliğe etki düzeyini ortaya çıkarmak üzere yapılan bir çalışmanın sonuçlarını paylaşılmıştır. Sunuda çalışmanın ortaya çıkardığı en önemli husus, “kamu kurum ve kuruluşlarında yükselmelerde, liyakat ve adalet durumunun bulunmamasından kaynaklı motivasyon eksikliği” gösterilmiştir. “Bunların giderilmesi halinde çok yüksek bir motivasyon oluşturacağı ve sonuç olarak da verimliliği etkileyeceği” önermesinde bulunulmuştur. (Abacı, 2015).

“Örgütsel Motivasyon” ile ilgili Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanları üzerinde Öztürk ve Dündar tarafından yapılan bir araştırmada; “çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğu” (Z. Öztürk ve Dündar, 2003) sonucuna varılmıştır.

Yine Akça ve Fakıoğlu tarafından Erciyes Üniversitesi’ndeki 349 personele likert ölçeği kullanılarak anket yapılarak çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırma verisinin analizinde çalışanların

motivasyon düzeylerini olumlu veya olumsuz etkileyen faktörler incelenerek çalışanın verimliliğini artırmanın yolları tespit edilmiştir. Çalışmada motivasyonda özendirme araçları olarak gelir, güvenlik, terfi etmek, işin çekiciliği, statü, kişisel yetki ve güç, kararlara katılım, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçtaki unsurların çoğunluğunun örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu dikkati çekmektedir (Akça ve Fakıoğlu, 2019).

2.2.4. Ekonomik Unsurlar

Çalışanların verimliliğini etkileyen unsurlardan belki de en önemlisi ekonomik unsurlardır. Demirci bunu şöyle ifade etmiştir: “İşletmelerde çalışan bireylerin verimli olmaları, onların ekonomik olarak tatmin edilmelerine bağlıdır. Bu aynı zamanda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için de bir zorunluluktur. Başka bir deyişle işletmecilikte amaçlar doğrultusunda çalışanlardan maksimum faydanın (kâr, misyon) elde edilmesi ancak onların ekonomik olarak maddi birtakım motivlerle yönlendirilmelerine bağlıdır. Buna göre işletmenin amaçları doğrultusunda itici gücü, çalışanların ailesi ve sosyal çevresinde yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücret teşkil eder.” (K. Demirci, 1999)

Ekonomik Faktörleri; Ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül, kâra katılma /pay alma, sağlık ve sosyal güvenlik güvencesi, emeklilik sonrası getiriler... oluşturmaktadır.

“...en önemli ve temel faktörlerden biri ücrettir. Ücret, çalışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın işyerine yapmış olduğu katkıların bir karşılığı aynı zamanda emeğin bir değeri olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret çalışanların iş doyumunu ile yakından ilgili olan bir değişkendir. Çalışanın ücret ile ilgili beklentilerinin tam olarak karşılık bulmaması, hatta eşit statüdeki kişiler arasında karşılaştırma yapıldığında daha düşük ücret almanın iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir” (Eğinli, 2009).

“iş gören verimini etkileyen birçok faktörün olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle iş görenlerin verimliliğini etkileyen en önemli faktör ücret olmuştur. Ücret olarak tatmin olmuş iş gören işine daha çok sarılıyor, işini sahipleniyor ve bunun sonucunda da iş görenin verimliliği artıyor. Bu bağlamda işletme sahiplerinin iş görenlerine hak ettikleri ücreti ödemeleri verimlilik açısından önem arz etmektedir” (Yumuşak, 2008)

Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, “Örgütsel Psikoloji” adlı eserinden yapılan bir aktarımda, “Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere

Fransa’da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edildiğini aktarmıştır. Bu araştırmada bir grup iş görene yöneltilen, “şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size  öneri getirilseydi hangisini tercih ederdiniz?” sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde iş görenlerin üçte ikisine yakını ücret artışını seçmiştir.” (Yumuşak, 2008).

Eğinli tarafından kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumunu düzeyleri, iş doyumunu etkileyen faktörlerden ücret ve cinsiyetin incelenmesi ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin önem sırasının belirlenmesinin hedeflendiği araştırmaya katılan özel ve kamu sektörlerindeki çalışanlarından 370 kişiye anket yapılmıştır. Araştırma verisinin analizinde kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumunu arasında farklılık olup olmadığı değerlendirilmiş olup, kamu sektöründe çalışanların %24’nde yüksek iş doyumunu, %68,2’sinde orta iş doyumunu, %7,9’unda düşük iş doyumunu olduğu gözlenmiştir. Özel sektörde çalışanların ise %3,4’nde yüksek iş doyumunu, %78,8’inde orta iş doyumunu, %17,8’inde düşük iş doyumunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde hem kamu hem de özel sektör çalışanları açısından ücretin iş doyumunu için öncelikli bir öneme sahip olduğu ve iş doyumunun oluşmasında işten hoşlanma ve çalışma koşullarının ilk sıralarda olduğu tespit edilmiştir (Eğinli, 2009).

Güven, Kaplan ve Acungil tarafından Türkiye’de vakıf ve kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin bu düşünce ile ilgili algılarının tespit edilmesi ve motivasyon olgusu ve üniversitelerde görev yapan akademik personelin motivasyonları üzerindeki etkenler ve 6564 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununda Değeriklik Yapılmasına (Akademik Teşvik düzenlemesi) Dair Kanun’un akademisyenlerin motivasyonlarına etkisi konusu üzerinde belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışmada devletin akademik teşvikle amaçladığı beklentilerin akademisyenler arasında kabul gördüğü ve bu hedef doğrultusunda akademisyenlerin motivasyonları üzerinde olumlu yönde bir etki ortaya çıkardığı tespit edilmiştir (Güven vd., 2018).

Öztürk ve Dündar tarafından yapılan bir çalışmada bir örgütte motivasyonun önemi ve örgüt çalışanlarını motive eden faktörlerin ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda araştırmanın evrenini Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlığı merkez örgütlerinde çalışan değerik görevlerdeki yönetici ve iş görenlerden oluşmaktadır. Kamu alışanların motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değerikeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan bu araştırmada; Kamu alışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı,

iş görenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Yine kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir. Ve araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. (Z. Öztürk ve Dündar, 2003)

“Kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok unvanlar arası ücret adaletsizliğinin haddinden fazla olduğunu göstermiştir. Bu durumun düzeltilmesi personel açısından motivasyon ve verimliliği olumlu etkileyecektir” (Abacı, 2015).

Ekonomik unsurlardan olan ödüller de motivasyon artırıcı olarak özellikle özel sektörde kullanılmaktadır. Kamuda ise mevzuat engelleri sebebiyle yeteri kadar kullanılmamaktadır. Her ne kadar bazı düzenlemelerde maaş ödülünden bahsetse de uygulamada ödenmesi ile ilgili şartların ağırlığı, bürokratik engeller gibi zorlukların yanında ödülün diğer çalışanlara negatif motivasyon etkisi oluşturabileceği endişesi taşınmaktadır. Nitekim Sevinç, “...ekonomik ödüllendirmeler diğer özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip oldukları için, dikkatli ve adil kullanılmadıkları takdirde motivasyon işlevini kaybederek zararlı bir unsur haline gelebilir.” (Sevinç, 2015) uyarısında bulunmak ve kamuda daha çok yılda bir kez verilebilen bir ödül olması nedeniyle de motivasyon özelliğini kaybetmiştir değerlendirmesini yapmaktadır.

Bu olumsuzluklarına rağmen ödüllendirme çalışanın motivasyonuna olumlu katkı sağlar. Bu katkının düzeyi ödüllendirme aracının kullanımıyla ilgilidir. “...etkin bir ödül yönetiminin taşınması önerilen özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir: - Ödül, olumlu beklenti yaratmalıdır. Çalışanlar, çabalarının karşılığını alacaklarına inandırılmalıdır. - Ödül, özendirici olmalıdır. Bireyi, onu elde etmek için çaba harcamaya yönlendirebilmelidir. - Ödül, adil dağıtılmalıdır. İş gören, çabalarının karşılığında hak ettiğini aldığına ve diğer çalışanlarla karşılaştığında, çaba-ödül ilişkisinin adil olduğuna inanmalıdır. - Ödül, takdir niteliği taşınmalıdır. Çalışanların başarılarıyla orantılı olmalı; çalışanla, çalışmayanı ayırt etmelidir.” (Tolay vd., 2017).

Ekonomik unsurlar kapsamında görülebilecek, sağlık güvencesi, giyecek/yakacak yardımları, emeklilikte elde edilecek imkanlar gibi çalışanın kurumu ile bağımlı güçlendiren, ayrılmasını engelleyen, gelecek endişesi taşımadan kendisini güvende ve huzurlu hissetmesine katkı sunan unsurlar da çalışanlarda iş veriminin

artışına neden olurlar.

2.2.5. Hukuki Unsurlar

“Türkiye’de yürürlükteki mevzuat hükümlerinde kamu personelinin görevlerini tam ve eksiksiz biçimde yapmalarını, kamu hizmetlerinin yürütümünü sekteye uğratmamacılarını, daha verimli şekilde çalışmalarını sağlamaya yönelik çeşitli hukuki araçlara yer verilmiş bulunmaktadır” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

“Yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin önemi dolayısıyla, hukuk kuralları tarafından kamu personeline sağlanan bazı güvenceler kamu personelinin özlük hakları ile ilgili konularda endişe duymalarını önleyecek, kendilerini hukuken güvende hissederek fiziksel ve zihinsel anlamda görevlerine yoğunlaşabilmelerini sağlayacak; bu da yürütülen kamu hizmetinin kalitesini olumlu yönde etkileyecektir” (Demirkol ve Akbulut, 2013).

Temelde, kamu hukuku astlara güvensizliğe ve dolayısıyla da denetime dayalı bir sistem öngördüğünden, sistem de motivasyon ve ödüllendirmeden ziyade denetim ve cezalandırmaya yönelik kurumsallaşmıştır. Kamu hukukunda terfi, maaşla ödüllendirme, takdirname ve teşekkürname öngörölmekle birlikte, takdirname ve teşekkürname dışında çok nadir uygulamalar söz konusudur. Cezalandırma sistemi ise daha geniş düşünülmüş, uyarma, kınama, maaş kesimi, kademe ilerlemesinin durdurulması, memuriyetten ihraç ana cezalarının yanında alt görevlere atama, yer değişimi yanında idari, adli ve mali cezalar da öngörölmüştür (Çuhadar, 2005).

Kaplan tarafından, kamuda disiplin yönetiminin nasıl uygulandığını ve çalışanlarca nasıl anlaşıldığını ortaya koymak amacı ile bir anket geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Çalışmanın hedef kitlesi Ankara il merkezinde Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü personeli ve 200 kişiye anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda özendirici nitelikteki disiplin araçlarının personeli, örgüte bağlayan ve disiplini olumlu algılamalarını sağlayan bir etki gösterdiği, disiplin cezasının ise personelin örgütten soğumasına neden olduğu ve kamu yönetiminin çeşitli perspektiflerle ele alınarak incelenmesinin, kamu yönetiminin gelişimine önemli katkıda bulunabileceği tespit edilmiştir (Kaplan, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN ANALİZİ

3.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo1: Demografik Özellikler

Cinsiyet		
	Frekans	Yüzde
Kadın	96	31,3
Erkek	211	68,7

Eğitim		
	Frekans	Yüzde
Ortaöğretim	65	21,2
Lisans	51	16,6
Ön Lisans	139	45,3
Yüksek Lisans	52	16,9

Geliş Türü		
	Frekans	Yüzde
KPSS	109	35,5
Kurumlar Arası Geçiş	131	42,7
Diğer	67	21,8

İl Bilgi		
	Frekans	Yüzde
Evet	233	75,9
Hayır	74	24,1

Süre		
	Frekans	Yüzde
1-5	105	34,2
6-10	119	38,8
11 ve üzeri	83	27,0

Kurum Bilgi		
	Frekans	Yüzde
Evet	165	53,7
Hayır	142	46,3

Gelir		
	Frekans	Yüzde
0-3000	86	28,0
3001-4000	38	12,4
4001-5000	90	29,3
5001-6000	30	9,8
6001 ve üzeri	63	20,5

Ek Gelir		
	Frekans	Yüzde
Hayır	177	57,7
Eşim çalışıyor	98	31,9
Ailem destek veriyor	32	10,4

Araştırma kapsamında Karabük Üniversitesi bünyesinde çalışmakta olan toplam 307 idari personel ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcılardan 96'sı kadın, 211 ise erkektir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde en yüksek cevap 139 kişi ile (%45) ön lisans olmuş, sonra sırasıyla 65 kişi ortaöğretim, 52 kişi yüksek lisans, 51 kişinin ise lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Kuruma geliş türü sorusuna katılımcıların %35,5'i (109 kişi) KPSS ile, %42,7'si (131 kişi) kurumlar arası geçiş ile, %21,8'i (67 kişi) ise diğer yollarla cevabını vermişlerdir. İl hakkında bilgisi olmayan %24,1 olduğu görülmektedir. Kuruma kurumlar arası nakil ile gelenler ile diğer yolla gelenlerin toplamının %64,5 olduğu ve bunların da ya ildeki diğer kurum ve kuruluşlardan veya diğer illerdeki kurumlardan naklen geçiş yapmakla birlikte il ile bağlantılı (memleket, daha önce bulunmuş olma vb.) olduğu tahmin

edilmektedir. Kuruma gelmeden önce kurum hakkında bilgisi olup olmadığı sorusuna verilen %24,1 lik orandan, KPSS sonucu atananların da yaklaşık %30'unun yine ille bağlantılı olduğu tahmin edilmektedir. Kurum hakkında bilgisi olduğunu belirtenlerin sayısı ankete katılanların yarısından fazlasıdır. Buradan KPSS yoluyla ve diğer yollarla gelenlerin bir kısmının kurum hakkında bilgi sahibi olmadıkları söylenebilir.

Katılımcıların kurumda çalışma süresi sorusuna %65,8'inin 5 yıldan daha fazla süredir kurumda çalıştığını belirttikleri görülmüştür. 105 kişi 1-5 yıl, 119 kişi 6-10 yıl, 83 kişi ise 11 ve üzeri yıl cevaplarını vermişlerdir. Çalışma Süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur. Dolayısıyla kurum çalışanlarının çoğunluğunun uzun sayılabilecek süredir kurumda çalışıyor olmasının motivasyona katkı vereceği düşünülebilir. Anket çalışmasına katılanlardan 233 kişi (%75,9) "Karabük İli hakkında daha önce bilgi sahibi miydiniz?" sorusuna evet cevabını verirken 74 kişi (%24,1) hayır cevabını işaretlemiştir. "Şu an çalıştığınız kurum hakkında daha önceden bilgi sahibi miydiniz?" sorusuna ise 165 kişi (%53,7) evet derken 142 kişi (%46,3) hayır yanıtı vermiştir.

Anket kapsamında katılımcılara yöneltilen "Aylık olarak aldığınız ücret aralığı (TL olarak nedir?" sorusuna 90 kişi (%29,3) 4001-5000 TL, 86 kişi (%28) 0-3000 TL, 63 kişi (%20,5) 6001 TL ve üzeri, 38 kişi (%12,4) 3001-4000 TL ve 30 kişi (%9,8) 5001-6000 TL cevabı vermiştir. Katılımcılardan 177 kişi (%57,7) ek gelir olmadığını belirtirken, 98 kişi (%31,9) eşim çalışıyor, 32 kişi (10,4) ise ailesinin destek verdiğini belirtmiştir.

Katılımcılara kurumda çalışanlara kurumu tercih sebepleri sorulmuştur. Soruyu verilen cevaplarda çalışmaya katılanların %51,8'inin kurumu tercih sebebi olarak, kurumun bulunduğu ilin memleketi veya ailesine yakınlığı nedeniyle tercih ettiğini belirtmiştir. Buna eş durumu nedeniyle gelenleri de eklediğimiz takdirde bu oran %57,7'ye çıktığı görülmektedir. Bu sonuç çok şaşırtıcı değildir. Zira tüm kurumlarda çalışanlarla benzerlik olduğu düşünülmektedir. 8. Soruya (Maaşınız dışında aile bütçenize destek geliriniz var mı?) verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde bunun en önemli sebepleri arasında eşlerden her ikisinin de çalışma hayatında olduğu durumlarda çocukların bakımına ailelerinin vereceği destek yer alır. Çalışmaya katılanların %4,5'inin kurumun maddi-manevi imkanlarından faydalanmak için, %4,9'unun arkadaş tavsiyesi üzerine, %10,4'ünün ise kurum tercih nedeni olarak işsiz kalmamak için şeklinde belirtmişlerdir. Yine çalışmaya katılanların %22,5'inin ise

çalışmada verilen şıkların dışında diğer nedeni belirtmeleri de anlamlıdır. Zira bu oran tablo 1’ de kuruma geliş bilgisi sorusuna KPSS ve kurumlar arası naklin dışında diğer şikkı işaretleyenlerin oranına yakın bir orandır. Bunun çalışmaya katılanları yaklaşık %20’sinin 2018 yılında taşeron firma personeli olarak çalışırken kadroya geçirilen sürekli işçilerin olduğu tahmin edilmektedir. Bu kişiler kendi tercihleri alınmadan fiilen çalıştıkları kurumlarda kadroya geçirilmişlerdir.

Birinci bölümün son sorusunda çalışanlara kurumda aldıkları ücret seviyesini yeterli bulup bulmadıkları sorulmuş, verilen cevaplarda ankete katılanların %26,4’ü kesinlikle yeterli bulmadığını, %24,4’ü yeterli bulmadığını, %14,0 kararsız olduğunu ve %24,8’inin verilen ücreti yeterli, %10,4’ünün ise kesinlikle yeterli bulunduğunu ifade etmiştir. Buradan aldıkları ücreti yetersiz görenlerin oranın %50,8 yeterli bulanların oranının ise %35,2 olduğu görülmektedir. Tablo 2.2’ de ise çalışanlara aldıkları ücret seviyesinin motive olmalarında ve verimli çalışmalarında etkisi sorulmuştur. Karabük üniversitesinde çalışanların %29’u, ücret seviyesinin çalışma hayatlarında motivasyon ve verimlilik açısından etkili olmadığını düşünmektedir. Çalışanların %61,5’inin ücret seviyesinin motive olmasına ve verimli çalışmasına etkili olduğunu, %9,4’ü ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlar çalışan verimliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen verilerle örtüşmektedir. Zira bu alanda yapılan çalışmalarda verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan birinin ekonomik nedenler olduğu görülmektedir.

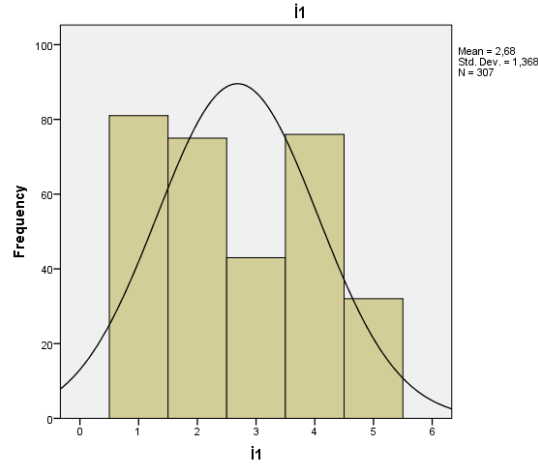
3.2.Verimlilik Düzeyini Ölçmeye Yönelik Verilen Cevapların Analizi

Katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde katılım oranının en yüksek olduğu ifade 4,26 ile ifade 11 (Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.) olurken, katılım oranının en düşük olduğu ifade ise 2,57 ile ifade 19 (Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum.) olmuştur.

İfadelere verilen cevaplar ve çıkarımlar şu şekilde yorumlanabilir:

Tablo 2.1: Ücret seviyesinin yeterliliği

İ1: Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum.		
	Frekans	Yüzde
kesinlikle katılmıyorum	81	26,4
katılmıyorum	75	24,4
kararsızım	43	14,0
katılıyorum	76	24,8
kesinlikle katılıyorum	32	10,4
Toplam	307	100,0

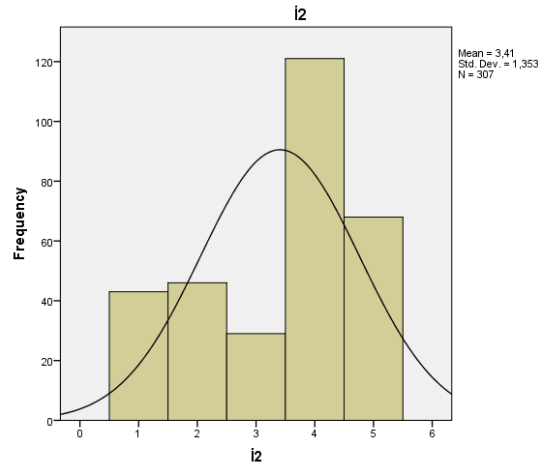


Şekil 1: Ücret seviyesinin yeterliliği

İfade 1: “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum” İfadesi için kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum ve katılıyorum cevapları en yüksek oranda cevaplanan seçenekler olmuştur.

Tablo 2.2: Ücret seviyesinin motivasyona etkisi

İ2: Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	43	14,0
Katılmıyorum	46	15,0
Kararsızım	29	9,4
Katılıyorum	121	39,4
Kesinlikle katılıyorum	68	22,1
Total	307	100,0



Şekil 2: Ücret seviyesinin motivasyona etkisi

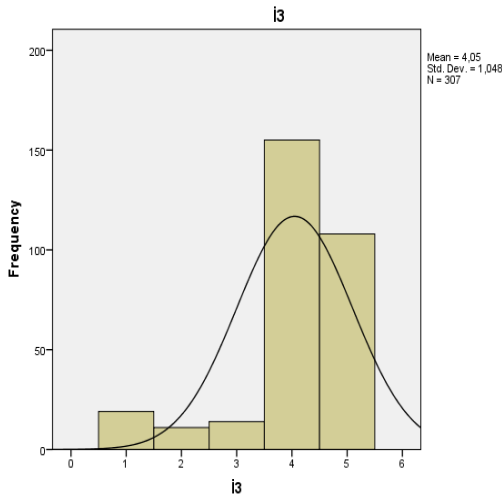
İfade 2: “Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum.” İfadesine katılımcıların büyük oranda katılıyorum şeklinde cevap verdiği görülmüştür.

Tablo 2.3: Maaşın düzenli ödenmesinin iş verimine etkisi

İ3: Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	19	6,2
Katılmıyorum	11	3,6
Kararsızım	14	4,6
Katılıyorum	155	50,5
Kesinlikle katılıyorum	108	35,2
Total	307	100,0

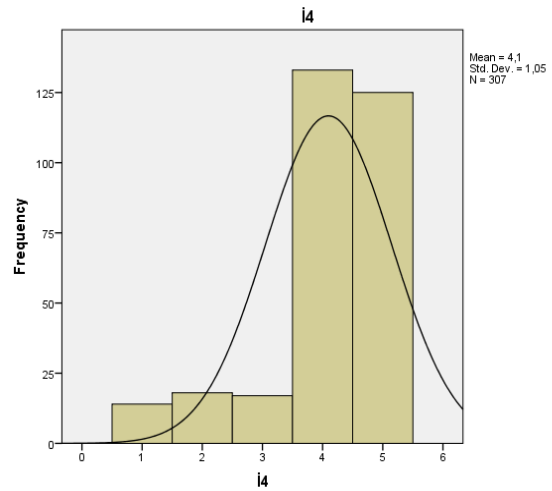
Tablo 2.4: Takdir edilmenin motivasyona etkisi

İ4: İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	14	4,6
Katılmıyorum	18	5,9
Kararsızım	17	5,5
Katılıyorum	133	43,3
Kesinlikle katılıyorum	125	40,7
Total	307	100,0



Şekil 3:

Maaşın düzenli ödenmesinin iş verimine etkisi



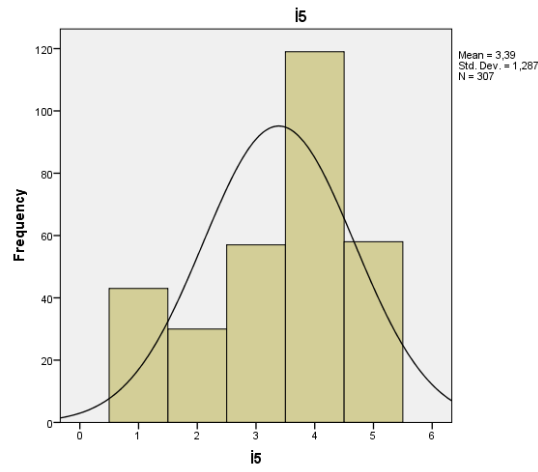
Şekil 4:

Takdir edilmenin motivasyona etkisi

İfade 3 ve 4: “Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.” ve “İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.” ifadelerine katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verenlerin oldukça yüksek bir orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2.5: Çalışanlara genel tutum ve insana verilen değer motivasyona etkisi

İ5: İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu beni motive ediyor.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	43	14,0
Katılmıyorum	30	9,8
Kararsızım	57	18,6
Katılıyorum	119	38,8
Kesinlikle katılıyorum	58	18,9
Total	307	100,0

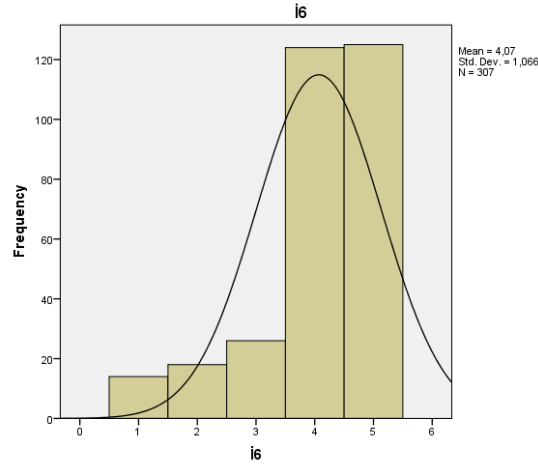


Şekil 5: Çalışanlara genel tutum ve insana verilen değer motivasyona etkisi

İfade 5: “İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu beni motive ediyor.” İfadesine yüksek oranda katılıyorum cevabı verildiği görülmüştür.

Tablo 2.6: Kadrolu çalışıyor olmanın çalışmaya etkisi

İ6 : Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	14	4,6
Katılmıyorum	18	5,9
Kararsızım	26	8,5
Katılıyorum	124	40,4
Kesinlikle katılıyorum	125	40,7
Total	307	100,0



Şekil 6: Kadrolu çalışıyor olmanın çalışmaya etkisi

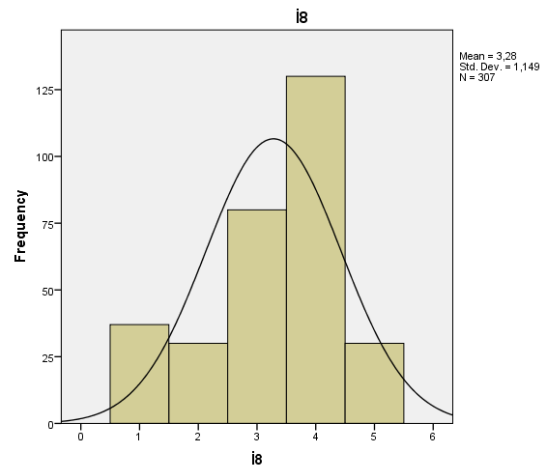
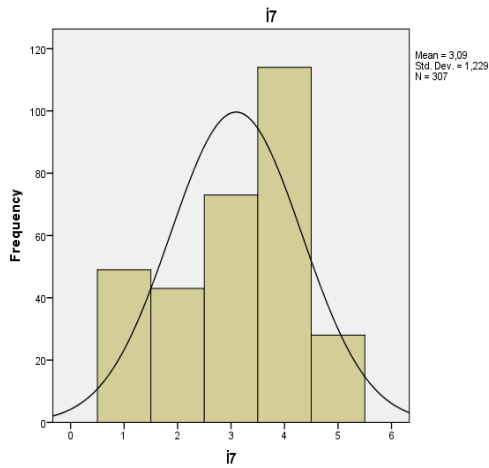
İfade 6: “Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar.” ifadesine katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verenlerin yüksek bir oranda olduğu görülmektedir.

Tablo 2.7: Kurumda çalışanlara verilen değer

İ7: Kurumumda çalışanlara değer verilir.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	49	16,0
Katılmıyorum	43	14,0
Kararsızım	73	23,8
Katılıyorum	114	37,1
Kesinlikle katılıyorum	28	9,1
Total	307	100,0

Tablo 2.8: Kurumumun çalışan haklarına karşı tutumu

İ8: Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	37	12,1
Katılmıyorum	30	9,8
Kararsızım	80	26,1
Katılıyorum	130	42,3
Kesinlikle katılıyorum	30	9,8
Total	307	100,0



Şekil 7: Kurumda çalışanlara verilen değer

Şekil 8: Kurumumun çalışan haklarına karşı tutumu

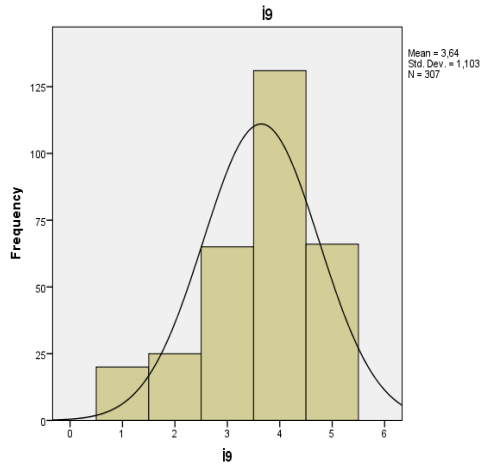
İfade 7 ve 8: “Kurumumda çalışanlara değer verilir.” ve “Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.” İfadelerine katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kararsızım yanıtının ise 2. Sırada tercih edilen cevap olduğu görülmektedir.

Tablo 2.9: İşyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyma ve aidiyet hissi

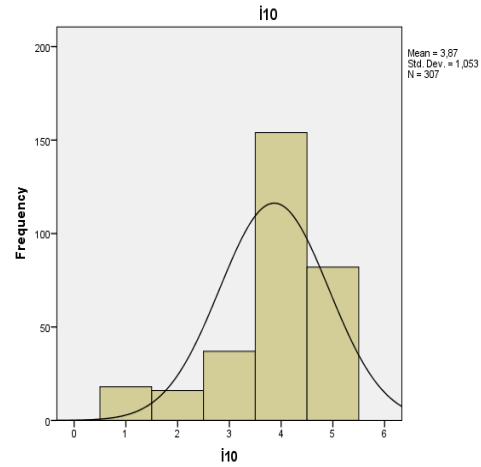
İ9: Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	6,5
Katılmıyorum	25	8,1
Kararsızım	65	21,2
Katılıyorum	131	42,7
Kesinlikle katılıyorum	66	21,5
Total	307	100,0

Tablo 2.10: Amirlerle ilişkiler

İ10: Amirlerim ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	18	5,9
Katılmıyorum	16	5,2
Kararsızım	37	12,1
Katılıyorum	154	50,2
Kesinlikle katılıyorum	82	26,7
Total	307	100,0



Şekil 9: Gurur duyma ve aidiyet hissi

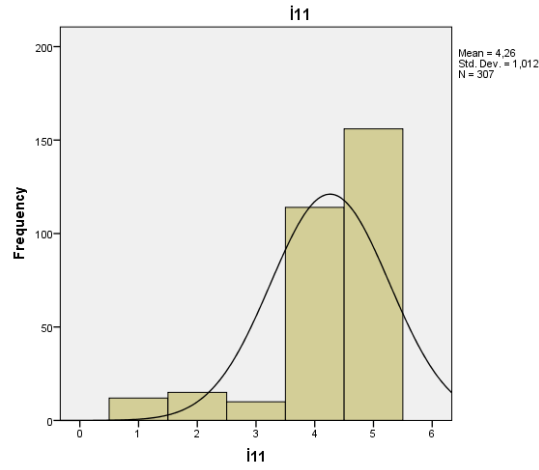


Şekil 10: Amirlerle ilişkiler

İfade 9 ve 10: “Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.” ve “Amirlerim ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum” ifadeleri için katılıyorum cevabı en yüksek oranda cevaplanan seçenek olmuştur.

Tablo 2.11: Amirlerle ilişkinin motivasyona etkisi

İ11: Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	3,9
Katılmıyorum	15	4,9
Kararsızım	10	3,3
Katılıyorum	114	37,1
Kesinlikle katılıyorum	156	50,8
Total	307	100,0

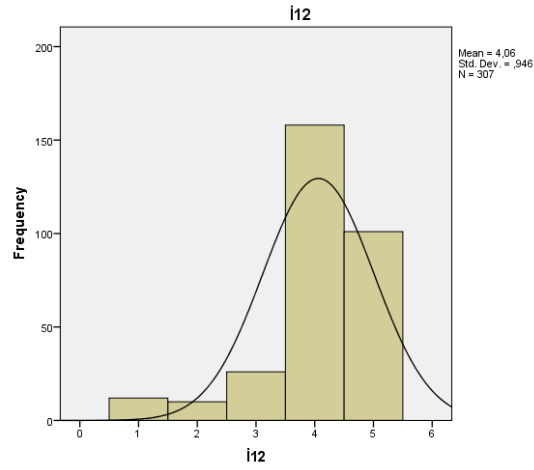


Şekil 11: Amirlerle ilişkinin motivasyona etkisi

İfade 11: “Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.” İfadesine kesinlikle katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, katılıyorum yanıtının ise 2. sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

Tablo 2.12: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

İ12: Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi durumda olduğunu düşünüyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	3,9
Katılmıyorum	10	3,3
Kararsızım	26	8,5
Katılıyorum	158	51,5
Kesinlikle katılıyorum	101	32,9
Total	307	100,0

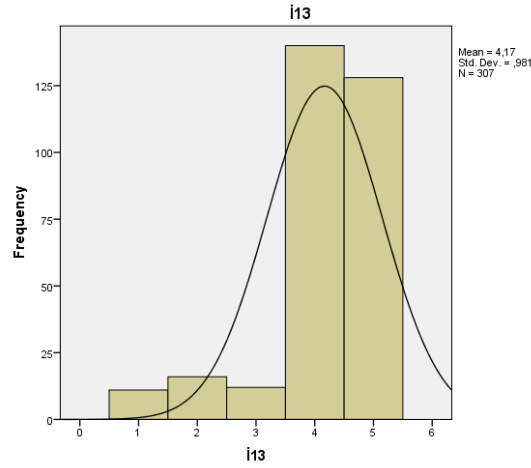


Şekil 12: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

İfade 12: “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi durumda olduğunu düşünüyorum.” İfadesine katılıyorum şeklinde cevap verenlerin yüksek bir oranda olduğu görülmektedir.

Tablo 2.13: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin motivasyona etkisi

İ13: Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	11	3,6
Katılmıyorum	16	5,2
Kararsızım	12	3,9
Katılıyorum	140	45,6
Kesinlikle katılıyorum	128	41,7
Total	307	100,0



Şekil 13: Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin motivasyona etkisi

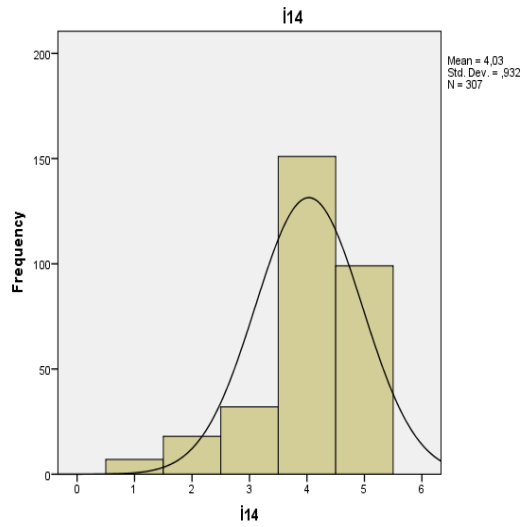
İfade 13: “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.” İfadesine katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde verilen cevaplarının birbirine yakın olduğu ancak katılıyorum cevabının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 2.14: Karar alma süreçlerine katılma durumunun motivasyon ilişkisi

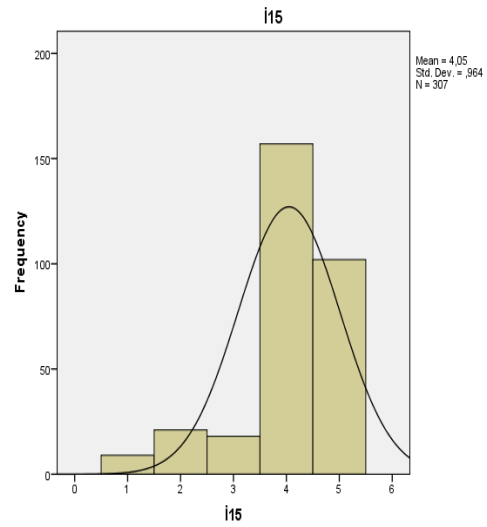
İ14: Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,3
Katılmıyorum	18	5,9
Kararsızım	32	10,4
Katılıyorum	151	49,2
Kesinlikle katılıyorum	99	32,2
Total	307	100,0

Tablo 2.15: Kullanılan malzeme ve ekipmanın motivasyona etkisi

İ15: İş yaparken kullandığınız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	2,9
Katılmıyorum	21	6,8
Kararsızım	18	5,9
Katılıyorum	157	51,1
Kesinlikle katılıyorum	102	33,2
Total	307	100,0



Şekil 14:



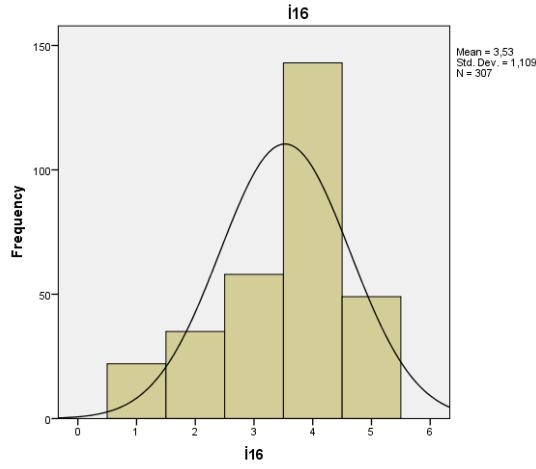
Şekil 15:

Karar alma süreçlerine katılma-motivasyon ilişkisi Kullanılan malzeme ve ekipmanın motivasyona etkisi

İfade 14 ve 15: Katılımcıların “Birimizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.” ve “İş yaparken kullandığınız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler.” ifadelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. sırada tercih edilen cevap olduğu görülmektedir.

Tablo 2.16: Yürütülen görevin özellikleri ile motivasyon ilişkisi

İ16: Görevimin bana ilginç ve zorlayıcı sorumluluklar alma fırsatı tanıyor olması motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	7,2
Katılmıyorum	35	11,4
Kararsızım	58	18,9
Katılıyorum	143	46,6
Kesinlikle katılıyorum	49	16,0
Total	307	100,0

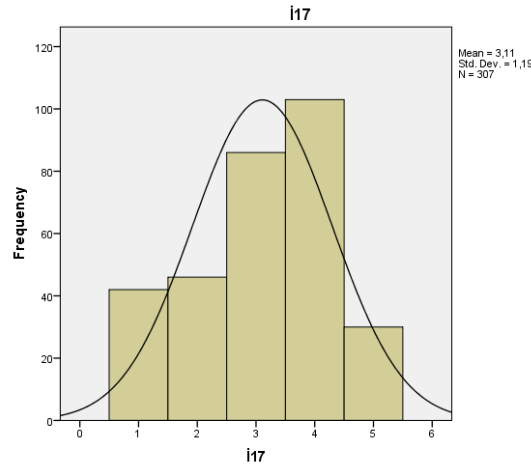


Şekil 16: Yürütülen görevin özellikleri ile motivasyon ilişkisi

İfade 16: “Görevimin bana ilginç ve zorlayıcı sorumluluklar alma fırsatı tanıyor olması motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.” İfadesine yüksek oranda katılıyorum cevabı verildiği görülmüştür.

Tablo 2.17: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığı

İ17: Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı olduğunu düşünüyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	42	13,7
Katılmıyorum	46	15,0
Kararsızım	86	28,0
Katılıyorum	103	33,6
Kesinlikle katılıyorum	30	9,8
Total	307	100,0

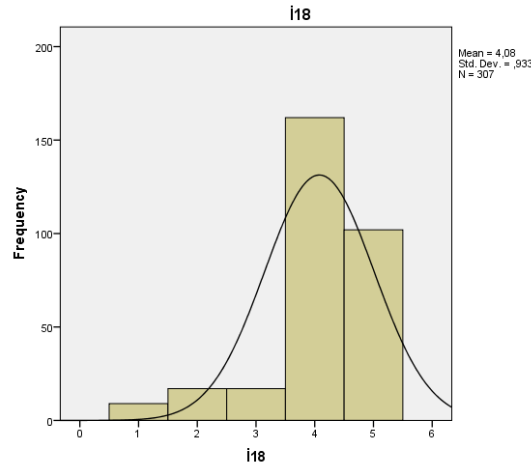


Şekil 17: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığı

İfade 17: “Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı olduğunu düşünüyorum.” ifadesine katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kararsızım yanıtının ise 2. sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

Tablo 2.18: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığının motivasyona etkisi

İ18: Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	2,9
Katılmıyorum	17	5,5
Kararsızım	17	5,5
Katılıyorum	162	52,8
Kesinlikle katılıyorum	102	33,2
Total	307	100,0

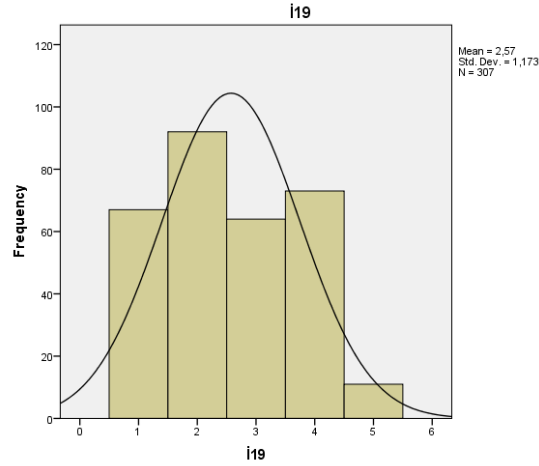


Şekil 18: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığının motivasyona etkisi

İfade 18: “Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler.” ifadesine katılıyorum cevabının yüksek oranda verildiği görülmektedir.

Tablo 2.19: Karabük ilinin sosyal imkanlarının yeterliliği

İ19: Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	67	21,8
Katılmıyorum	92	30,0
Kararsızım	64	20,8
Katılıyorum	73	23,8
Kesinlikle katılıyorum	11	3,6
Total	307	100,0

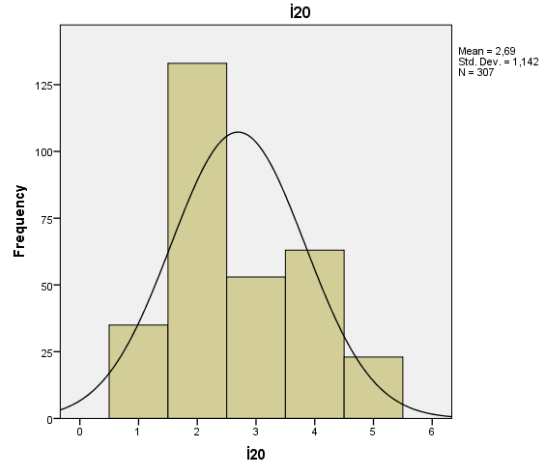


Şekil 19: Karabük ilinin sosyal imkanlarının yeterliliği

İfade 19: “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum.” ifadesine kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım ve katılıyorum en yüksek oranda cevaplanan seçenekler olmuştur. Bu yanıtlarda en yüksek oranda tercih edilen katılmıyorum cevabı olmuştur.

Tablo 2.20: Karabük ilinin imkanlarının çalışma hayatına etkileri

İ20: İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	35	11,4
Katılmıyorum	133	43,3
Kararsızım	53	17,3
Katılıyorum	63	20,5
Kesinlikle katılıyorum	23	7,5
Total	307	100,0

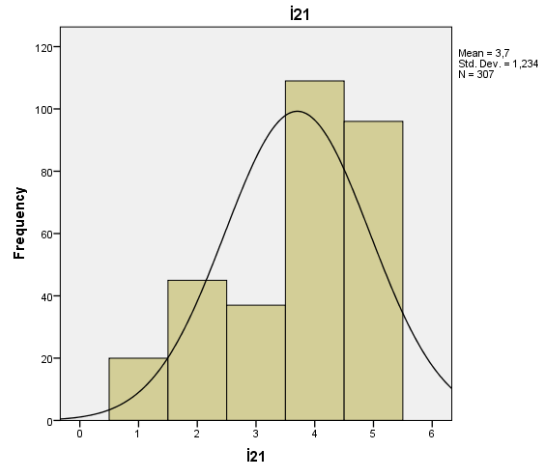


Şekil 20: Karabük ilinin imkanlarının çalışma hayatına etkileri

İfade 20: “İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.” İfadesi incelendiğinde yüksek oranda katılmıyorum cevabı verildiği görülmüştür.

Tablo 2.21: Kurumda görevde yükselme imkanı motivasyon ilişkisi

İ21: Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	6,5
Katılmıyorum	45	14,7
Kararsızım	37	12,1
Katılıyorum	109	35,5
Kesinlikle katılıyorum	96	31,3
Total	307	100,0



Şekil 21: Kurumda görevde yükselme imkanı motivasyon ilişkisi

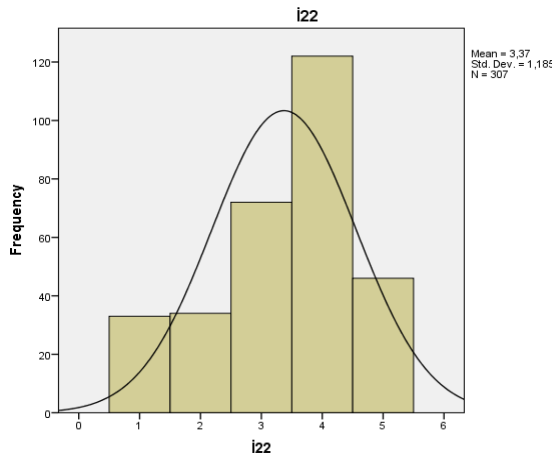
İfade 21: “Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler.” ifadesine katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. sırada tercih edildiği görülmüştür.

Tablo 2.22: Kurumda ast-üst ilişkileri

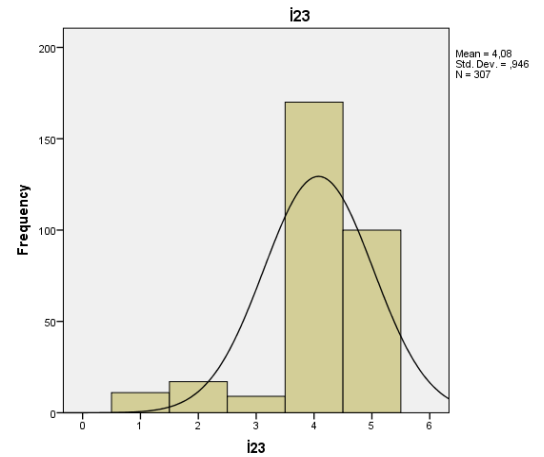
İ22: Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	33	10,7
Katılmıyorum	34	11,1
Kararsızım	72	23,5
Katılıyorum	122	39,7
Kesinlikle katılıyorum	46	15,0
Total	307	100,0

Tablo 2.23: Kurumdaki ast-üst ilişkileri motivasyona etkisi

İ23: Kurumumda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	11	3,6
Katılmıyorum	17	5,5
Kararsızım	9	2,9
Katılıyorum	170	55,4
Kesinlikle katılıyorum	100	32,6
Total	307	100,0



Şekil 22: Kurumda ast-üst ilişkileri

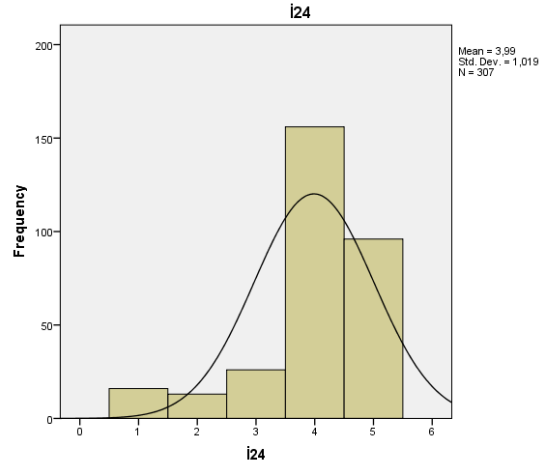


Şekil 23: Kurumdaki ast-üst ilişkileri motivasyona etkisi

İfade 22 ve 23: “Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir.” ile “Kurumumda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler.” ifadesine katılımcıların yüksek oranda katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 2.24: Kurumda görüş ve önerilerin önemsenmesinin etkileri

İ24 Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	16	5,2
Katılmıyorum	13	4,2
Kararsızım	26	8,5
Katılıyorum	156	50,8
Kesinlikle katılıyorum	96	31,3
Total	307	100,0

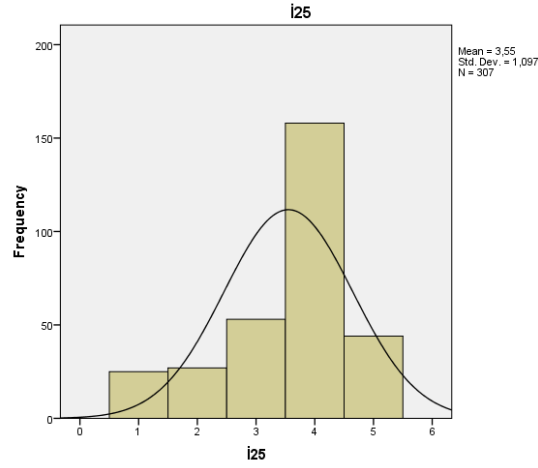


Şekil 24: Kurumda görüş ve önerilerin önemsenmesinin etkileri

İfade 24: “Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların yüksek oranda katılıyorum cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 2.25: Kurumun fiziki koşullarının motivasyona etkisi

İ25: Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	25	8,1
Katılmıyorum	27	8,8
Kararsızım	53	17,3
Katılıyorum	158	51,5
Kesinlikle katılıyorum	44	14,3
Total	307	100,0

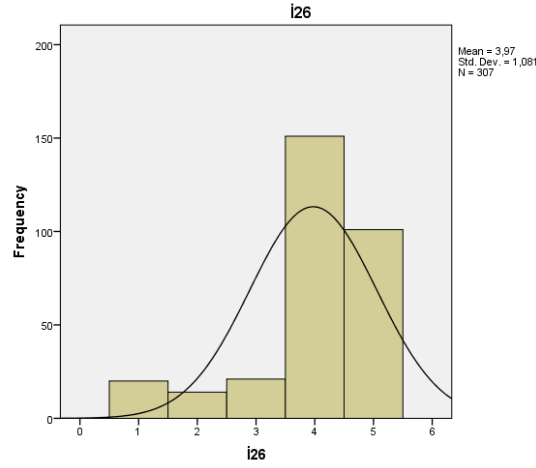


Şekil 25: Kurumun fiziki koşullarının motivasyona etkisi

İfade 25: “Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor.” İfadesine katılıyorum cevabının yüksek oranda verildiği görülmektedir.

Tablo 2.26: Kurum çalışanlarının özel hayatına karışılmaması motivasyon ilişkisi

İ26: Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	20	6,5
Katılmıyorum	14	4,6
Kararsızım	21	6,8
Katılıyorum	151	49,2
Kesinlikle katılıyorum	101	32,9
Total	307	100,0

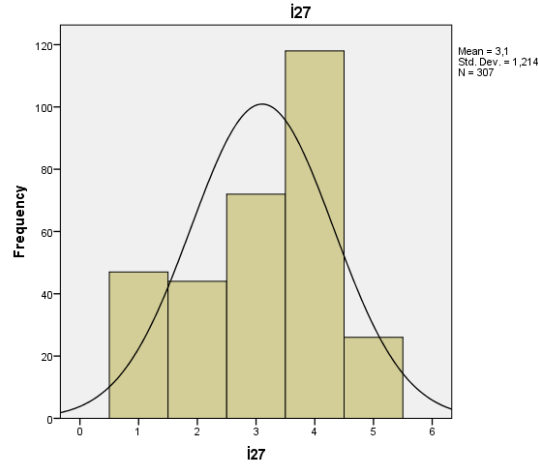


Şekil 26: Kurum çalışanlarının özel hayatına karışılmaması motivasyon ilişkisi

İfade 26: Katılımcıların “Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.” ifadesine katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. sırada tercih edilen cevap olduğu görülmektedir.

Tablo 2.27: Fazla çalışmanın telafi edilmesi

İ27: Fazla çalışmamız telafi ediliyor.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	47	15,3
Katılmıyorum	44	14,3
Kararsızım	72	23,5
Katılıyorum	118	38,4
Kesinlikle katılıyorum	26	8,5
Total	307	100,0

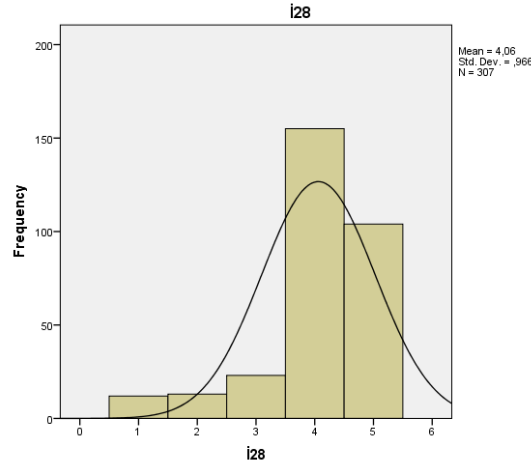


Şekil 27: Fazla çalışmanın telafi edilmesi

İfade 27: “Fazla çalışmamız telafi ediliyor.” ifadesine katılıyorum cevabının yüksek oranda verildiği görülmektedir.

Tablo 2.28: Fazla çalışmanın telafi edilmesinin motivasyona etkisi

İ28: Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	3,9
Katılmıyorum	13	4,2
Kararsızım	23	7,5
Katılıyorum	155	50,5
Kesinlikle katılıyorum	104	33,9
Total	307	100,0

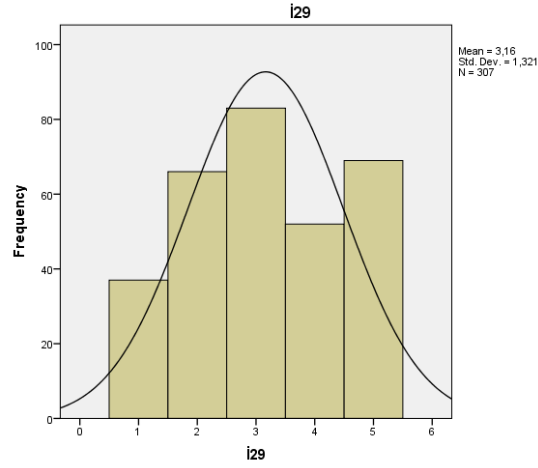


Şekil 28: Fazla çalışmanın telafi edilmesinin motivasyona etkisi

İfade 28: “Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler.” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılıyorum yanıtı verenlerin çoğunlukta olduğu, kesinlikle katılıyorum yanıtının ise 2. sırada tercih edilen cevap olduğu görülmüştür.

Tablo 2.29: Çalışanların kurum değişikliği talebi

İ29: İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	37	12,1
Katılmıyorum	66	21,5
Kararsızım	83	27,0
Katılıyorum	52	16,9
Kesinlikle katılıyorum	69	22,5
Total	307	100,0



Şekil 29: Çalışanların kurum değişikliği talebi

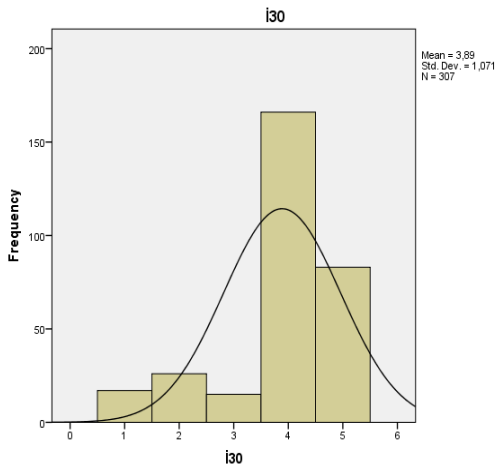
İfade 29: “İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim.” ifadesine katılmıyorum, kararsızım ve kesinlikle katılıyorum cevapları en yüksek oranda cevaplanan seçenekler olmuştur. Kararsızım seçeneğinin ise daha fazla tercih edildiği görülmüştür.

Tablo 2.30: Çalışma koşullarının motivasyona etkisi

İ30: Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	17	5,5
Katılmıyorum	26	8,5
Kararsızım	15	4,9
Katılıyorum	166	54,1
Kesinlikle katılıyorum	83	27,0
Total	307	100,0

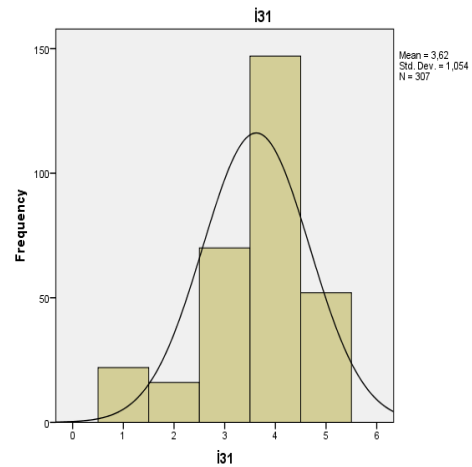
Tablo 2.31: Kurumda çalışmayı başkalarına tavsiye etme

İ31: Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim.		
	Frekans	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	7,2
Katılmıyorum	16	5,2
Kararsızım	70	22,8
Katılıyorum	147	47,9
Kesinlikle katılıyorum	52	16,9
Total	307	100,0



Şekil 30:

Çalışma koşullarının motivasyona etkisi



Şekil 31:

Kurumda çalışmayı başkalarına tavsiye etme

İfade 30 ve 31: “Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler.” ve “Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim.” ifadelerine katılımcıların yüksek oranda katılıyorum cevabı verdiği görülmektedir.

3.3. Motivasyonu (verimliliği) Etkileyen Unsurların Etki Düzeylerinin Tespiti:

İfade 32 ile çalışmaya katılanlara çalışmalarında motivasyonlarını ve verimliliklerini olumlu / olumsuz etkileyen nedenleri 1' den 10' a kadar (Olumlu/olumsuz etkisi en yüksek olan 10, en düşük olan 1 olarak) puanlamaları istenmiştir. Verilen cevaplar aşağıda tablolarda gösterildiği şekilde sonuçlanmıştır.

Tablo 3.1: Maaş ve diğer özlük haklarının çalışma motivasyonunda etkisi

Maaş ve diğer özlük hakları		
Etki	Frekans	Yüzde
1	14	4,6
2	12	3,9
3	10	3,3
4	12	3,9
5	35	11,4
6	19	6,2
7	38	12,4
8	42	13,7
9	34	11,1
10	91	29,6
Toplam	307	100,0

Ort: 7,24

Tablo 3.2: Karabük'ün ekonomik ve sosyal şartlarının çalışma motivasyonunda etkisi

İl (Karabük) ekonomik ve sosyal şartları		
	Frekans	Yüzde
1	44	14,3
2	26	8,5
3	19	6,2
4	21	6,8
5	33	10,7
6	24	7,8
7	20	6,5
8	37	12,1
9	28	9,1
10	55	17,9
Toplam	307	100,0

Ort: 6,02

Tablo 3.3: Kurumda yükselme imkanlarının çalışma motivasyonunda etkisi

Kurumda yükselme imkanları		
	Frekans	Yüzde
1	15	4,9
2	16	5,2
3	18	5,9
4	30	9,8
5	46	15,0
6	54	17,6
7	39	12,7
8	36	11,7
9	17	5,5
10	36	11,7
Toplam	307	100,0

Ort: 5,81

Tablo 3.4: Çalışmaların takdir edilme durumunun çalışma motivasyonunda etkisi

Çalışmalarımın takdir edilme durumu		
	Frekans	Yüzde
1	20	6,5
2	10	3,3
3	16	5,2
4	15	4,9
5	24	7,8
6	44	14,3
7	24	7,8
8	42	13,7
9	39	12,7
10	73	23,8
Toplam	307	100,0

Ort: 6,90

Tablo 3.5: Eğitim ve yeteneklere uygun işler yapmanın çalışma motivasyonunda etkisi

Eğitimime ve yeteneklerime uygun işleri yapıyor olmak		
	Frekans	Yüzde
1	18	5,9
2	14	4,6
3	9	2,9
4	4	1,3
5	28	9,1
6	28	9,1
7	32	10,4
8	46	15,0
9	45	14,7
10	83	27,0
Toplam	307	100,0

Ort: 7,24

Tablo 3.6: Çalışma ortamının (arkadaşlarla ilişkilerin) çalışma motivasyonunda etkisi

Çalışma ortamı (arkadaşlarla ilişkiler)		
	Frekans	Yüzde
1	4	1,3
2	5	1,6
3	5	1,6
4	4	1,3
5	10	3,3
6	14	4,6
7	41	13,4
8	53	17,3
9	58	18,9
10	113	36,8
Toplam	307	100,0

Ort: 8,28

Tablo 3.7: Çalışma ortamının (Yöneticilerle ilişkilerin) çalışma motivasyonunda etkisi

Çalışma ortamı (yöneticiler ile ilişkiler)		
	Frekans	Yüzde
1	12	3,9
2	7	2,3
3	7	2,3
4	6	2,0
5	23	7,5
6	17	5,5
7	35	11,4
8	54	17,6
9	49	16,0
10	97	31,6
Toplam	307	100,0

Ort: 7,74

Tablo 3.8: Çalışma ortamının (fiziki koşulların) çalışma motivasyonunda etkisi

Çalışma ortamı (fiziki koşullar)		
	Frekans	Yüzde
1	8	2,6
2	6	2,0
3	7	2,3
4	5	1,6
5	23	7,5
6	38	12,4
7	47	15,3
8	50	16,3
9	49	16,0
10	74	24,1
Toplam	307	100,0

Ort: 7,54

Tablo 3.9: Diğer nedenler çalışma motivasyonunda etkisi

Diğer		
	Frekans	Yüzde
1	12	3,9
2	5	1,6
3	7	2,3
4	12	3,9
5	60	19,5
6	46	15,0
7	53	17,3
8	39	12,7
9	27	8,8
10	46	15,0
Toplam	307	100,0

Ort: 6,69

Yukarıdaki (3.1-3.9) tabloların altlarında yer alan ortalamalar 10 üzerinden ortalamayı ifade ediyor. 100 üzerinden yorum yapılabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre Karabük Üniversitesi idari personelinin çalışma motivasyonunda;

- Maaş ve diğer özlük haklarının etkisi %72,4 olarak
- Karabük'ün ekonomik ve sosyal şartlarının etkisi %60,2
- Kurumda yükselme imkanlarının etkisi %58, 1
- Çalışmalarının takdir edilme durumunun etkisi %69,0
- Eğitim ve yeteneklere uygun işler yapmanın etkisi %72,4
- Çalışma ortamındaki iş arkadaşlarıyla ilişkilerin etkisi %82,8
- Çalışma ortamında yöneticilerle ilişkilerin etkisi %77,4
- Çalışma ortamının fiziki koşullarının etkisi %75,4
- Bunların dışındaki diğer nedenlerin etkisi %66,9 dur.

Burada görüleceği üzere en çok etkiye sahip olan hususlar çalışma ortamındaki çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkilerdir. En az etkiye sahip olanlar ise kurumun yükselme imkanları ve ilin sosyo ekonomik koşullarıdır.

Tablo 4: Çalışanların kendi verimlilikleri düzeyi düşünceleri

Verimlilik		
	Frekans	Yüzde
20	7	2,3
40	19	6,2
60	74	24,1
80	138	45,0
100	69	22,5
Toplam	307	100,0

Ort: 3,79

İfade 33: “Siz kurumunuzdaki verimliliğinizi yaklaşık % kaç olarak puanlarsınız”

Araştırmaya katılanların “kurumunuzdaki verimliliğinizi yaklaşık % kaç olarak puanlarsınız” sorusuna verdiği cevaplar incelendiğinde Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin %75,8 verimlilikle çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

(1=20, 2=40, 3=60, 4=80, 5=100) 5 üzerinden 3,79 puan ortalaması 100 üzerinden hesapladığımızda 75,8 puana denk geliyor.

3.4. Ölçek Güvenilirliği

Tablo 5. Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,931	31

Araştırmada kullanılan ve 31 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan analizde Cronbach alfa katsayısı 0,931 olarak ölçülmüştür. “Maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin homojen yapısını açıklamak veya sorgulamak üzere kullanılır. Cronbach alfa katsayısı yüksek olan ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı bir o kadar da aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiği yorumu yapılır” (Uzunsakal ve Yıldız, 2018). Cronbach alfa değeri 0,80’den daha yüksek olduğu için ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu ifade edilebilir.

3.5. Gruplar Arasındaki Farkları Ölçmeye Yönelik Analizler

3.5.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırma

Tablo 6.1: Cinsiyete göre farklılıklar karşılaştırması

	Cinsiyet	Ort.	Std. Sapma
İfade 1 Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum	Kadın	2,43	1,212
	Erkek	2,80	1,420
İfade 4 İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor	Kadın	4,28	,867
	Erkek	4,01	1,115
İfade 14 Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler	Kadın	4,20	,803
	Erkek	3,96	,977
İfade 28 Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler	Kadın	4,23	,900
	Erkek	3,99	,988

Tablo 6.2: Bağımsız örneklem testi

		F	p.	t	sd	p (2- kuyruklu)	Ort. Farkı	Ort. Std. Hatası
İfade 1	Varyanslar eşit	7,790	,006	-2,235	305	,026	-,374	,167
	Varyanslar eşit değil			-2,371	213,203	,019	-,374	,158
İfade 4	Varyanslar eşit	1,138	,287	2,078	305	,039	,267	,129
	Varyanslar eşit değil			2,280	232,227	,024	,267	,117
İfade 14	Varyanslar eşit	,591	,443	2,109	305	,036	,241	,114
	Varyanslar eşit değil			2,269	220,873	,024	,241	,106
İfade 28	Varyanslar eşit	,505	,478	2,056	305	,041	,243	,118
	Varyanslar eşit değil			2,129	200,447	,034	,243	,114

Yapılan t-testi analizi sonucunda ifade 1, 4, 14 ve 28’de kadınlarla erkekler arasında fark olduğu görülmüştür. Bu farklar incelendiğinde “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum” ifadesine erkeklerin kadınlardan, “İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.” İfadesinde, “Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.” İfadesinde ve “Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler.” İfadesinde ise kadınların erkeklerden daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu, bu ifadelere daha yüksek oranda katıldıkları anlaşılmıştır.

3.5.2. Eğitim Seviyesine Göre Karşılaştırma

Tablo 7: Eğitim seviyesine göre çoklu karşılaştırma

Çoklu Karşılaştırmalar					
Scheffe					
Bağımsız Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ort. Farkı		
			(I-J)	Std. Hata	p
Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum	ortaöğretim	önlisans	-,687*	,242	,047
		lisans	-1,174*	,195	,000
		yüksek lisans	-1,042*	,241	,000
	önlisans	ortaöğretim	,687*	,242	,047
		lisans	-,487	,212	,155
		yüksek lisans	-,355	,255	,587
	lisans	ortaöğretim	1,174*	,195	,000
		önlisans	,487	,212	,155
		yüksek lisans	,132	,210	,941
	yüksek lisans	ortaöğretim	1,042*	,241	,000
		önlisans	,355	,255	,587
		lisans	-,132	,210	,941
Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum	ortaöğretim	önlisans	-,035	,247	,999
		lisans	-,641*	,198	,016
		yüksek lisans	-,746*	,246	,028
	önlisans	ortaöğretim	,035	,247	,999
		lisans	-,606	,216	,051
		yüksek lisans	-,711	,260	,061
	lisans	ortaöğretim	,641*	,198	,016
		önlisans	,606	,216	,051
		yüksek lisans	-,105	,215	,971
	yüksek lisans	ortaöğretim	,746*	,246	,028
		önlisans	,711	,260	,061
		lisans	,105	,215	,971
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,197	,181	,755
		lisans	-,376	,145	,084
		yüksek lisans	-,600*	,180	,012
	önlisans	ortaöğretim	,197	,181	,755
		lisans	-,179	,158	,735
		yüksek lisans	-,403	,190	,217
	lisans	ortaöğretim	,376	,145	,084
		önlisans	,179	,158	,735
		yüksek lisans	-,224	,157	,565
	yüksek lisans	ortaöğretim	,600*	,180	,012
		önlisans	,403	,190	,217
		lisans	,224	,157	,565
Birimizdeki karar alma süreçlerine katılabilmemiz durumumuz motivasyonumu etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,222	,172	,645
		lisans	-,398*	,138	,042
		yüksek lisans	-,454	,171	,074
	önlisans	ortaöğretim	,222	,172	,645
		lisans	-,176	,151	,715
		yüksek lisans	-,232	,181	,654
	lisans	ortaöğretim	,398*	,138	,042

		önlisans	,176	,151	,715
		yüksek lisans	-,056	,150	,987
	yüksek lisans	ortaöğretim	,454	,171	,074
		önlisans	,232	,181	,654
		lisans	,056	,150	,987
Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,482	,226	,210
		lisans	-,715*	,181	,002
		yüksek lisans	-,681*	,225	,028
	önlisans	ortaöğretim	,482	,226	,210
		lisans	-,233	,198	,709
		yüksek lisans	-,199	,238	,874
	lisans	ortaöğretim	,715*	,181	,002
		önlisans	,233	,198	,709
		yüksek lisans	,034	,196	,999
	yüksek lisans	ortaöğretim	,681*	,225	,028
		önlisans	,199	,238	,874
		lisans	-,034	,196	,999
Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar	ortaöğretim	önlisans	,335	,188	,368
		lisans	-,170	,151	,736
		yüksek lisans	-,250	,187	,618
	önlisans	ortaöğretim	-,335	,188	,368
		lisans	-,505*	,165	,026
		yüksek lisans	-,585*	,198	,035
	lisans	ortaöğretim	,170	,151	,736
		önlisans	,505*	,165	,026
		yüksek lisans	-,080	,163	,971
	yüksek lisans	ortaöğretim	,250	,187	,618
		önlisans	,585*	,198	,035
		lisans	,080	,163	,971
Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler	ortaöğretim	önlisans	-,246	,198	,672
		lisans	-,483*	,159	,028
		yüksek lisans	-,519	,197	,075
	önlisans	ortaöğretim	,246	,198	,672
		lisans	-,237	,173	,598
		yüksek lisans	-,273	,208	,632
	lisans	ortaöğretim	,483*	,159	,028
		önlisans	,237	,173	,598
		yüksek lisans	-,036	,172	,998
	yüksek lisans	ortaöğretim	,519	,197	,075
		önlisans	,273	,208	,632
		lisans	,036	,172	,998
*. Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.					

Araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar katılımcıların eğitim düzeyine göre karşılaştırıldığında ifade 1, 2, 13, 14, 21, 24 ve 30’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Ankette yer alan “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum” ifadesindeki (ifade 1) farklılık incelendiğinde ortaöğretim mezunlarının bu ifadeye

katılım düzeylerinin lisans, ön lisans ve yüksek lisans mezunu olanlardan daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

“Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesinde (ifade 2) ortaöğretim mezunlarının lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha düşük ortalamaya sahip olduğu, “Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler” ifadesinde (ifade 13) ise yine ortaöğretim mezunlarının yalnızca yüksek lisans mezunu olanlardan daha düşük bir ortalama ile bu ifadeye katıldığı tespit edilmiştir.

Ankette bulunan “Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.” İfadesindeki (ifade 14) fark incelendiğinde ise farkın sadece ortaöğretim mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu ve ortaöğretim mezunlarının daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumun görevde yükselme imkânı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler” ifadesinde (ifade 21) ortaöğretim mezunları lisans ve yüksek mezunlarından daha düşük bir ortalamaya sahipken diğer gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anketteki ifadelerden “Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar” ifadesinde (ifade 24) ön lisans mezunlarının lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ancak diğer gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler” ifadesinde (ifade 30) ise ortaöğretim mezunlarının lisans mezunlarından daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu ancak diğer gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.3. Gelir Düzeyine Göre Karşılaştırma

Tablo 8: Gelir seviyesine göre çoklu karşılaştırma

Çoklu Karşılaştırmalar					
Scheffe					
Bağımlı Değişken	(I) Gelir	(J) Gelir	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum	0-3000	3001-4000	-,983*	,229	,001
		4001-5000	-1,137*	,178	,000
		5001-6000	-1,626*	,250	,000
		6001 ve üzeri	-1,929*	,195	,000
	3001-4000	0-3000	,983*	,229	,001
		4001-5000	-,153	,228	,978
		5001-6000	-,642	,288	,291
		6001 ve üzeri	-,945*	,242	,005
	4001-5000	0-3000	1,137*	,178	,000
		3001-4000	,153	,228	,978
		5001-6000	-,489	,248	,424
		6001 ve üzeri	-,792*	,193	,003
	5001-6000	0-3000	1,626*	,250	,000
		3001-4000	,642	,288	,291
		4001-5000	,489	,248	,424
		6001 ve üzeri	-,303	,261	,853
	6001 ve üzeri	0-3000	1,929*	,195	,000
		3001-4000	,945*	,242	,005
		4001-5000	,792*	,193	,003
		5001-6000	,303	,261	,853
Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum	0-3000	3001-4000	-,646	,251	,159
		4001-5000	-,155	,194	,959
		5001-6000	-,288	,273	,891
		6001 ve üzeri	-1,179*	,213	,000
	3001-4000	0-3000	,646	,251	,159
		4001-5000	,491	,249	,422
		5001-6000	,358	,314	,862
		6001 ve üzeri	-,533	,264	,400
	4001-5000	0-3000	,155	,194	,959
		3001-4000	-,491	,249	,422
		5001-6000	-,133	,271	,993
		6001 ve üzeri	-1,024*	,211	,000
	5001-6000	0-3000	,288	,273	,891
		3001-4000	-,358	,314	,862
		4001-5000	,133	,271	,993
		6001 ve üzeri	-,890*	,285	,048
	6001 ve üzeri	0-3000	1,179*	,213	,000
		3001-4000	,533	,264	,400
		4001-5000	1,024*	,211	,000
		5001-6000	,890*	,285	,048
Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar	0-3000	3001-4000	-,131	,201	,980
		4001-5000	-,038	,155	1,000
		5001-6000	-,038	,218	1,000
		6001 ve üzeri	-,597*	,171	,017

	3001-4000	0-3000	,131	,201	,980	
		4001-5000	,093	,199	,994	
		5001-6000	,093	,252	,998	
		6001 ve üzeri	-,466	,212	,306	
	4001-5000	0-3000	,038	,155	1,000	
		3001-4000	-,093	,199	,994	
		5001-6000	,000	,217	1,000	
		6001 ve üzeri	-,559*	,169	,029	
	5001-6000	0-3000	,038	,218	1,000	
		3001-4000	-,093	,252	,998	
		4001-5000	,000	,217	1,000	
		6001 ve üzeri	-,559	,228	,203	
	6001 ve üzeri	0-3000	,597*	,171	,017	
		3001-4000	,466	,212	,306	
		4001-5000	,559*	,169	,029	
		5001-6000	,559	,228	,203	
Kurumumda çalışanlara değer verilir	0-3000	3001-4000	-,102	,235	,996	
		4001-5000	-,117	,182	,981	
		5001-6000	-,228	,256	,939	
		6001 ve üzeri	-,747*	,200	,008	
	3001-4000	0-3000	,102	,235	,996	
		4001-5000	-,015	,233	1,000	
		5001-6000	-,126	,295	,996	
		6001 ve üzeri	-,645	,248	,150	
	4001-5000	0-3000	,117	,182	,981	
		3001-4000	,015	,233	1,000	
		5001-6000	-,111	,254	,996	
		6001 ve üzeri	-,630*	,198	,041	
	5001-6000	0-3000	,228	,256	,939	
		3001-4000	,126	,295	,996	
		4001-5000	,111	,254	,996	
		6001 ve üzeri	-,519	,267	,440	
	6001 ve üzeri	0-3000	,747*	,200	,008	
		3001-4000	,645	,248	,150	
		4001-5000	,630*	,198	,041	
		5001-6000	,519	,267	,440	
	Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum	0-3000	3001-4000	-,260	,218	,839
			4001-5000	-,201	,168	,840
			5001-6000	-,423	,237	,527
			6001 ve üzeri	-,833*	,185	,001
3001-4000		0-3000	,260	,218	,839	
		4001-5000	,059	,216	,999	
		5001-6000	-,163	,273	,986	
		6001 ve üzeri	-,573	,229	,186	
4001-5000		0-3000	,201	,168	,840	
		3001-4000	-,059	,216	,999	
		5001-6000	-,222	,236	,926	
		6001 ve üzeri	-,632*	,184	,020	
5001-6000		0-3000	,423	,237	,527	
		3001-4000	,163	,273	,986	
		4001-5000	,222	,236	,926	
		6001 ve üzeri	-,410	,248	,604	

	6001 ve üzeri	0-3000	,833*	,185	,001
		3001-4000	,573	,229	,186
		4001-5000	,632*	,184	,020
		5001-6000	,410	,248	,604
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler	0-3000	3001-4000	,441	,209	,351
		4001-5000	,184	,162	,861
		5001-6000	-,049	,227	1,000
		6001 ve üzeri	-,476	,178	,131
	3001-4000	0-3000	-,441	,209	,351
		4001-5000	-,256	,208	,822
		5001-6000	-,489	,262	,481
		6001 ve üzeri	-,916*	,220	,002
	4001-5000	0-3000	-,184	,162	,861
		3001-4000	,256	,208	,822
		5001-6000	-,233	,226	,900
		6001 ve üzeri	-,660*	,176	,008
	5001-6000	0-3000	,049	,227	1,000
		3001-4000	,489	,262	,481
		4001-5000	,233	,226	,900
		6001 ve üzeri	-,427	,238	,523
	6001 ve üzeri	0-3000	,476	,178	,131
		3001-4000	,916*	,220	,002
		4001-5000	,660*	,176	,008
		5001-6000	,427	,238	,523
Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler	0-3000	3001-4000	-,268	,179	,691
		4001-5000	-,241	,139	,556
		5001-6000	,071	,195	,998
		6001 ve üzeri	-,480*	,152	,044
	3001-4000	0-3000	,268	,179	,691
		4001-5000	,027	,178	1,000
		5001-6000	,339	,224	,685
		6001 ve üzeri	-,212	,189	,867
	4001-5000	0-3000	,241	,139	,556
		3001-4000	-,027	,178	1,000
		5001-6000	,311	,194	,631
		6001 ve üzeri	-,240	,151	,641
	5001-6000	0-3000	-,071	,195	,998
		3001-4000	-,339	,224	,685
		4001-5000	-,311	,194	,631
		6001 ve üzeri	-,551	,204	,123
	6001 ve üzeri	0-3000	,480*	,152	,044
		3001-4000	,212	,189	,867
		4001-5000	,240	,151	,641
		5001-6000	,551	,204	,123
Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler	0-3000	3001-4000	,660	,224	,072
		4001-5000	,208	,173	,836
		5001-6000	,219	,244	,937
		6001 ve üzeri	-,250	,191	,786
	3001-4000	0-3000	-,660	,224	,072
		4001-5000	-,451	,222	,392
		5001-6000	-,440	,281	,652
		6001 ve üzeri	-,910*	,236	,006

	4001-5000	0-3000	-,208	,173	,836
		3001-4000	,451	,222	,392
		5001-6000	,011	,242	1,000
		6001 ve üzeri	-,459	,189	,210
	5001-6000	0-3000	-,219	,244	,937
		3001-4000	,440	,281	,652
		4001-5000	-,011	,242	1,000
		6001 ve üzeri	-,470	,255	,495
	6001 ve üzeri	0-3000	,250	,191	,786
		3001-4000	,910*	,236	,006
		4001-5000	,459	,189	,210
		5001-6000	,470	,255	,495
Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar	0-3000	3001-4000	,256	,219	,849
		4001-5000	-,104	,169	,984
		5001-6000	-,249	,238	,895
		6001 ve üzeri	-,960*	,186	,000
	3001-4000	0-3000	-,256	,219	,849
		4001-5000	-,361	,217	,600
		5001-6000	-,505	,274	,496
		6001 ve üzeri	-1,216*	,231	,000
	4001-5000	0-3000	,104	,169	,984
		3001-4000	,361	,217	,600
		5001-6000	-,144	,237	,985
		6001 ve üzeri	-,856*	,185	,000
	5001-6000	0-3000	,249	,238	,895
		3001-4000	,505	,274	,496
		4001-5000	,144	,237	,985
		6001 ve üzeri	-,711	,249	,089
	6001 ve üzeri	0-3000	,960*	,186	,000
		3001-4000	1,216*	,231	,000
		4001-5000	,856*	,185	,000
		5001-6000	,711	,249	,089
Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor	0-3000	3001-4000	,155	,208	,967
		4001-5000	-,081	,161	,992
		5001-6000	,085	,226	,998
		6001 ve üzeri	-,661*	,177	,008
	3001-4000	0-3000	-,155	,208	,967
		4001-5000	-,237	,206	,858
		5001-6000	-,070	,261	,999
		6001 ve üzeri	-,816*	,219	,009
	4001-5000	0-3000	,081	,161	,992
		3001-4000	,237	,206	,858
		5001-6000	,167	,225	,968
		6001 ve üzeri	-,579*	,175	,029
	5001-6000	0-3000	-,085	,226	,998
		3001-4000	,070	,261	,999
		4001-5000	-,167	,225	,968
		6001 ve üzeri	-,746*	,237	,044
	6001 ve üzeri	0-3000	,661*	,177	,008
		3001-4000	,816*	,219	,009
		4001-5000	,579*	,175	,029
		5001-6000	,746*	,237	,044

Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır	0-3000	3001-4000	-,121	,208	,987
		4001-5000	-,324	,161	,404
		5001-6000	-,279	,227	,824
		6001 ve üzeri	-,565*	,177	,040
	3001-4000	0-3000	,121	,208	,987
		4001-5000	-,202	,207	,916
		5001-6000	-,158	,261	,985
		6001 ve üzeri	-,444	,220	,397
	4001-5000	0-3000	,324	,161	,404
		3001-4000	,202	,207	,916
		5001-6000	,044	,225	1,000
		6001 ve üzeri	-,241	,176	,756
	5001-6000	0-3000	,279	,227	,824
		3001-4000	,158	,261	,985
		4001-5000	-,044	,225	1,000
		6001 ve üzeri	-,286	,237	,835
	6001 ve üzeri	0-3000	,565*	,177	,040
		3001-4000	,444	,220	,397
		4001-5000	,241	,176	,756
		5001-6000	,286	,237	,835

*. Ortalamalar farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar katılımcıların gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında ifade 1, 2, 3, 7, 8, 9, 14, 19, 22, 25 ve 26’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Ankette yer alan “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum.” ifadesindeki (ifade 1) farklılık incelendiğinde geliri 0-3000 arasında olanların, geliri 3001-4000, 4001-5000, 5001-6000 arasında olanlar ile 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesinde (ifade 2) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000, 4001-5000 ve 5001-6000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.” İfadesinde (ifade 3), “Kurumumda çalışanlara değer verilir.” ifadesi (ifade 7) ve “Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.” ifadesi (ifade 8) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000 ve 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum” ifadesindeki (ifade 9) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 3001-4000 ve 4001-5000 arasında geliri olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler” ifadesindeki (ifade 14) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Anketteki “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum” ifadesindeki (ifade 19) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların bu ifadeye verdiği cevapların ortalamasının, geliri 3001-4000 olanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

“Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir” ifadesindeki (ifade 22) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 0-3000, 3001-4000, 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalaması olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor” ifadesindeki (ifade 25) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların diğer tüm gelir grubundakilerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır” ifadesindeki (ifade 26) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar katılımcıların gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında ifade 1, 2, 3, 7, 8, 9, 14, 19, 22, 25 ve 26’da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür.

Ankette yer alan “Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum.” ifadesindeki (ifade 1) farklılık incelendiğinde geliri 0-3000 arasında olanların, geliri 3001-4000, 4001-5000, 5001-6000 arasında olanlar ile 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum” ifadesinde (ifade 2) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000, 4001-5000 ve 5001-6000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.” İfadesinde (ifade 3), “Kurumumda çalışanlara değer verilir.” ifadesi (ifade 7) ve “Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.” ifadesi (ifade 8) 6001 ve üzeri geliri olanların geliri 0-3000 ve 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum” ifadesindeki (ifade 9) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri

olanların, 3001-4000 ve 4001-5000 arasında geliri olanlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

“Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler” ifadesindeki (ifade 14) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

Anketteki “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum” ifadesindeki (ifade 19) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların bu ifadeye verdiği cevapların ortalamasının, geliri 3001-4000 olanlardan daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

“Kurumumda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir” ifadesindeki (ifade 22) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların, 0-3000, 3001-4000, 4001-5000 olanlardan daha yüksek ortalaması olduğu görülmüştür.

Ankette bulunan “Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor” ifadesindeki (ifade 25) farklılık incelendiğinde 6001 ve üzeri geliri olanların diğer tüm gelir grubundakilerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

“Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır” ifadesindeki (ifade 26) farklılık incelendiğinde 0-3000 arası geliri olanların geliri 6001 ve üzeri geliri olanlardan daha düşük ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır.

SONUÇ

21. Yüzyıla teknolojide yaşanan baş döndürücü gelişmelerle girilmiştir. Bilgiye erişim artık çok daha hızlı olmaktadır. Bu gelişmeler toplumda da birçok değişime önyak olmuştur. Bu değişimlerden işletmelerin ve işgücü başta olmak üzere üretim faktörlerinin etkilenmemesi elbette düşünülemez. Dolayısıyla artık günümüzde gerek özel sektör ve gerekse kamu sektöründeki tüm örgütlerin kuruluş amaçlarına uygun varlıklarını idame ettirmeleri ve başarıyı yakalamaları için bilginin gücünden faydalanarak örgütlerini iyi tanımaları, örgütü oluşturan tüm bileşenlerin aynı melodiyi seslendirmeleri için tüm imkanları kullanmaları elzemdir.

İşletmelerin en önemli varlığı işgücünü oluşturan insandır. Çünkü bilgiyi en iyi kullanabilen ve yönetebilendir. O; düşünen, konuşan, üzülen, ağlayan, gülen, beğenen, kırılan, etkileyen, etkilenen vb. özellikleriyle çok yönlü ve karmaşık yapıya sahip bir varlıktır. İşletmelerin başarıya ulaşmasında, insan unsurunun karmaşık yapısının iyi anlaşılmasının ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasının büyük öneme vardır. Bu gerçek özel işletmeler kadar kamu kurumları için de geçerlidir. Kamu kurumlarından da beklenen verimin alınabilmesi, onun en önemli unsuru olan insanın verimiyle doğrudan ilgilidir. Nitelikli, işini seven, kendini güvende hisseden, kuruma aidiyet hissi oluşmuş, amirleriyle ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olan bireylerden oluşan insan kıymetleri kurumların en önemli gücüdür. Dolayısıyla çalışanını göz ardı eden ve onları sadece çalışan olarak gören kurumların başarıyı yakalayamayacağı artık kabul edilebilen bir yönetim gerçeğidir. Aslında bu durumda başarıyı yakalayan ve kazanan sadece kurum da olmayacaktır. Kurumla beraber hem çalışan hem de hizmetten yararlananlar da kazançlı olacaktır.

Çalışanlardan en etkin şekilde yararlanabilmek için öncelikle kamu kurumlarında akılcı bir insan kaynakları planlaması yapılmalı, onların bilgi ve yetenekleri, talepleri, beklentileri, motivasyon kaynakları vb. iyi tespit edilmelidir. Bilmediğinizi yönetemezsiniz, yönlendiremezsiniz.

Bu araştırma kapsamında, Karabük Üniversitesi'nde idari kadroda çalışan 307 personele ait anket sonuçları değerlendirilmiştir. Ankete tanımlayıcı bilgileri elde etmeye dönük 7 numaralı "Aylık olarak aldığımız ücret aralığı (TL olarak) nedir?" ve 9 numaralı "Kurumu tercih etme sebepleriniz nelerdir?" sorularına verilen cevaplardan çıkarılan sonuca göre bu çalışmaya katılan çalışanların %72'si memur statülü %28'i ise işçi statülüdür. Araştırma kapsamına alınan çalışanların %68,7'si erkek %31,3'ü

kadıdır. Karabük üniversitesinde bu çalışmaya evrenini oluşturan çalışan sayısı 520 olup bu sayının 460' ı memurlardan oluşmaktadır. Memurların cinsiyet dağılımı da araştırmaya katılanların dağılımıyla paralellik göstermekte olup 460 çalışanın 325'i (%70,65) erkek 135'i (%29,35) kadındır (KBÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2020). Kaldı ki Mülga Kalkınma Bakanlığınca yayımlanan 2019-2023 yılları arasını kapsayan 11. Kalkınma Planı verilerine göre (Kalkınma Bakanlığı, 2018), Türkiye'de istihdam edilen kişi sayısı 28.189.000'dir. İstihdam edilenlerin yüzde 30,9'u kadın, yüzde 69,1'i erkektir. Dolayısıyla araştırmaya katılanlar, demografik açıdan gerek üniversitede ve gerekse genel çalışma hayatındaki iş görenleri yansıtmaktadır.

Kişilerin çalıştığı kuruma/işyerine işe başlama ile ilgili bilgileri motivasyon ve verimlilik açısından önemlidir. Burada sorulan sorulardan yola çıkılarak, çalışan kuruma kurumlar arası nakille ve/veya KPSS sonucuna göre atama yapıldığı dönemde yaptığı tercih sonucu gelmiş ise bu kişinin isteyerek ve tercihen geldiğini ifade eder. Tablo 1 değerlendirildiğinde; anket katılanların %42,7 'sinin kuruma kurumlar arası nakil yoluyla %35,5'inin ise KPSS sonucuna göre geldikleri görülmektedir. Ankete katılanların diğer yolla kuruma geldiklerini ifade edenlerin oranının %21,8 olduğu görülmektedir. Diğer yollar; engelli, hükümlü, şehit ve gazi yakını, 2828 sayılı Sosyal Hizmetler Kanunu kapsamında atanarak kuruma başlayanlar ile 2018 yılında bir düzenlemeyle hizmet alımı kapsamında taşeronlara bağlı kurumda çalışan işçilerden sürekli işçi kadrolarına geçirilenlerdir. Bu grupta yer alan çalışanların da çoğunluğunun aslında kurumda kendi tercihleriyle çalışmaya başladıkları söylenebilir. Zira şehit ve gazi yakınları ile sosyal hizmetler kanunu kapsamında atanalar, kendilerinden kurum tercihleri alınarak atanmaktadırlar. Yine sürekli işçi kadrosuna atanalar daha önce taşerona bağlı olarak kurumda kendi istekleriyle çalışmakta idi. Bu sonuçlardan Karabük üniversitesinde çalışan idari personelin tamamına yakınının tercihleriyle kuruma geldikleri, bu durumun da personel verimliliği açısından olumlu bir etken olarak görülebileceği söylenebilir.

Araştırmamızda ele alınan verimlilik unsurları, Fiziksel Unsurlar, Psiko - Sosyal Unsurlar, Örgütsel ve Yönetsel Unsurlar, Ekonomik Unsurlar ve Hukuki Unsurlar olmak üzere 5 başlıkta incelenmiştir. Çalışmaya katılanların vermiş olduğu cevaplardan Karabük Üniversitesi çalışanlarının verimliliğini etkileyen unsurların etki (önem) sırasına göre Psiko-sosyal unsurlar, fiziksel unsurlar, ekonomik unsurlar, örgütsel ve yönetsel unsurlar ile hukuki unsurlar olduğu görülmüştür.

Anketin birinci bölümün son sorusunda çalışanlara kurumda aldıkları ücret seviyesini yeterli bulup bulmadıkları sorulmuş, verilen ücreti yeterli bulanların oranının %35,2 olduğu görülmüştür. Bu aldıkları ücret seviyesinin motive olmalarında ve verimli çalışmalarında etkisi sorulmuştur. Karabük Üniversitesinde çalışanların %29'u, ücret seviyesinin çalışma hayatlarında motivasyon ve verimlilik açısından etkili olmadığını düşünmektedir. Çalışanların %61,5'inin ücret seviyesinin motive olmasına ve verimli çalışmasına etkili olduğunu, %9,4'ü ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar çalışan verimliliği ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen verilerle örtüşmektedir. Zira bu alanda yapılan çalışmalarda verimliliği etkileyen en önemli unsurlardan birinin ekonomik nedenler olduğu görülmektedir. Ancak Karabük Üniversitesi çalışanlarının ankete verdikleri cevaplardan, verimliliklerini etkileyen en önemli unsur olarak ekonomik unsuru belirtmedikleri tespit edilmiştir.

Katılımcıların ankette yer alan ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde, katılım oranının en yüksek olduğu ifade 4,26 ile “Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler” ifadesi olurken, katılım oranının en düşük olduğu ifade ise 2,57 ile “Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum” ifadesi olmuştur. “İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.” İfadesi incelendiğinde de yüksek oranda katılmıyorum (%54,7) cevabı verilerek bu tespiti destekleyici sonuç olduğu görülmüştür.

Yine “Çalışmalarınızda motivasyonunuzu ve verimliliğinizi olumlu / olumsuz etkileyen verilen nedenleri 1' den 10' a kadar puanlayınız.” İfadesine verilen cevaplar incelendiğinde, 2 birbirine yakın unsurun Karabük Üniversitesi çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini en etkileyen unsurlar olduğu tespit edilmiştir. Bunlar sırasıyla %82,8 ortalama puanla “Çalışma Ortamı (arkadaşlarla ilişkiler)” ve %77,4 ortalama puanla “Çalışma Ortamı (yöneticiler ile ilişkiler)” dir. Araştırmadan çıkan sonuca göre en az etkiye sahip 2 unsur ise %60,2 ortalama puanla il (Karabük) ekonomik ve sosyal şartları ve %58,1 ortalama puanla “Kurumda Yükselme İmkanları”dır.

Çalışmaya katılan Karabük Üniversitesi personelinin sorulan sorulara en yüksek puanlama yaptığı (motivasyonunu etkilediğini belirttiği) cevapların şunlar olduğu görülmüştür:

Tablo 9: En yüksek Motivasyonel etkiye sahip olanalar

İfade	%
Kurumumda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler	88,0
Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.	87,9
Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.	87,3
Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler.	86,0
Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.	85,7
İş yaparken kullandığımız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler.	84,3
İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.	84,0
Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	82,1
Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar.	82,1
Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.	81,4

Yine önemli görülebilecek bir sonuç ta “İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim” ifadesine çalışmaya katılanların sadece %39,4’ünün “katılıyorum” cevabını verdiği, “Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim.” İfadesine ise %12,4 gibi düşük bir oranda “katılmıyorum” cevabının verildiği görülmüştür. Buradan Karabük üniversitesi çalışanlarının kurumdan ayrılmaya sıcak bakmadığı, kurumunu başkasına tavsiye ettiği ve kurumda çalışmaktan memnun olduğu sonucu çıkarılabilir.

Çalışmanın sonunda araştırmaya katılanların kendi verimliliklerini puanlamaları istenmiştir. “Kurumunuzdaki verimliliğinizi yaklaşık % kaç olarak puanlıyorsunuz” sorusuna verdiği cevaplar incelendiğinde Karabük Üniversitesinde çalışan idari personelin %75,8 verimlilikle çalıştığı, bir başka okuyuşla %25’ e yakın eksik verimle çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın hipotezleri kapsamında sorulan sorularla ilgili kısaca şu cevaplara ulaşılmıştır:

1. Karabük Üniversitesi çalışanları için ekonomik unsur verimliliği etkilemektedir ancak en etkili unsur olarak tespit edilememiştir.
2. Karabük Üniversitesi personelinin yükselme imkanına sahip olması verimliliğine düşük düzeyde etki etmektedir.
3. Karabük Üniversitesi çalışanlarının yaptıkları işte takdir edilmeleri ve kurumda değer görmeleri onları yüksek düzeyde motive etmekte, iş tatmini sağlamaktadır.
4. Karabük Üniversitesi personelinin çalışma verimini ve motivasyonunu etkileyen en önemli unsur, kurumdaki iş arkadaşları ve amirleriyle olan ilişkilerin düzeyi ve iş ortamının fiziksel uygunluğudur.
5. Karabük Üniversitesinde çalışan kadın ve erkeklerin motivasyonlarını etkileyen unsurlarda genel anlamda benzerlik olmakla birlikte 3 hususta farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar, “İşinde takdir edilme, övülme ve teşekkür”, “Birimdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumu” ve “Fazla çalışmanın telafi edilmesi” konularında erkeklerden daha yüksek oranda motive olduklarını ifade etmişlerdir.
6. Karabük Üniversitesi personelinin kuruma geliş biçimi, çalışma süresi ve imkan verilirse kurumdan ayrılmak isteyip istemedikleri ile ilgili sonuçlar beraber değerlendirildiğinde; kuruma gelişinde ve uzun süre çalışması çalışanın tercihini ve memnuniyetini göstermektedir. Bu da kişilerin çalışma hayatlarına olumlu yansımaktadır. Ancak kurumun bulunduğu ilin fiziki ve coğrafi şartları, ekonomik ve sosyal imkanlarının çalışma hayatına olumlu yansımalarına dair güçlü bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Kamu personelinin motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesi, olumsuz etkiye sahip olanlara karşı önlemler alınması, olumlu katkı vereceklerin imkan dahilinde hayata geçirilmesi kamunun sunduğu hizmetlerde etkililiğe, kalitenin artmasına ve verime katkıda bulunacaktır. Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar doğrultusunda; çalışma ortamının uygun olduğu, çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle iyi ilişkiler kurduğu, çalışanların emeklerinin, başarılarının takdir edildiği, yükselme imkanlarının adil sunulduğu ve çalışanın ücretinin düzenli ödendiği durumlarda motivasyonun ve iş verimliliğinin üst düzeyde olacağı düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalar için temel öneri; bu çalışma ile karşılaştırmak ve diğer kurumlarda da benzer sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını, farklılık var ise nedenlerini belirlemek için yeni çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abacı, K. (2015). Kamu Sektöründe Çalışanların Motivasyonlarının, Verimlilik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Çalışması. *5. Ulusal Verimlilik Kongresi*, 1–29.
- Acar, A. (2012). “Devlet-Piyasa Sarmalında Memuriyet Statüsünün Konumu: ‘Performans’a Karşı ‘Liyakat’ İle Sorunu Anlayabilmek”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 1309-8012 (Online).
- Akça, Y., ve Fakıoğlu, A. (2019). Kamu Kurumlarında Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi İdari Personeli Örneği. *4th International Eurasian Conference Sport Education and Society*, 542–553.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri : Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Journal of Black Sea Studies (Karadeniz Araştırmaları)*, 25, 145–174.
- Akçay, C., ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3–25.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/epa/issue/48307/611606>
- Aslan, O. E. (2012). *Kamu Personel Hukuku*.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Yayınları.
- Atasoy, E., ve Köse, M. (2019). İntiharlar Coğrafyası Perspektifinden Dünya, Türkiye ve Bursa İli. *Tesam Akademi Dergisi*, 6(January), 123–165.
- Avder, E. (2007). *İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler Ve Örnek Bir Çalışma*.
<http://www.muhasibetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/>.
- Bacak, B., ve Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 29–44.
- Bayraktar, G. (2016). *İşyerlerinde aydınlatma koşullarının iş sağlığı ve güvenliği yönünden değerlendirilmesi*. T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü.
- Bayraktar, O., ve Şencan, H. (2017). Çalışanların İnsan Kaynakları Uygulamalarına Kıymet-Kaynak Temelli Yaklaşım Biçimleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(9), 116–127. www.ijbssnet.com

- Blog.burotime.com. (2018). *Ofis Tasarımında Renk Kullanımının Etkileri – Bürotime*.
<https://blog.burotime.com/ofis-tasariminda-kullanilan-renklerin-is-yasamindaki-etkileri-nelerdir/>
- Çakar, T., ve Özet, M. S. (2002). Kalite Yönetim Sistemleri. *Sakarya University Journal of Science*, 6(2), 87–91. <https://doi.org/10.5505/saufbed.v6i2.5000016803>
- Çavuş, M. F. (2019). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 53(9), 1689–1699.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17–24.
<https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Conrad Lashley. (1999). *Employee Empowerment: A Framework For Analysis*.
- Çuhadar, M. T. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25.
- Cumhuriyet.com. (2009). *Sevdiginiz renk kişiliğinizi belirliyor*.
<https://www.cumhuriyet.com.tr/haber/sevdiginiz-renk-kisiliginizi-belirliyor-77080>
- Cunningham, I., Hyman, J., ve Baldry, C. (1996). Empowerment: the power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27(2), 143–154.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.1996.tb00764.x>
- Demirci, K. (1999). İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi. *Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(Kasım), 319–328.
- Demirci, M. K., ve Armağan, K. (2015). Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 1–13.
- Demirkol, S., ve Akbulut, E. (2013). Türkiye’de Kamu Personelinin Verimliliğinin Arttırılmasında Hukuki Araçlar ve Yargı Kararları. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. XVII(1–2), 1327–1366.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Eğimli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doymu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doymuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35–53.

- Ekodialog. (2021). *Verimlilik Nedir, Verimlilik Çeşitleri, Verimlilik Ölçümü*.
http://www.ekodialog.com/Konular/Verimlilik_nedir.html
- Erbaşı, A., Başak, G., ve Ersöz, S. (2007). Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Üniversite Öğrencileri Arasında Hangi Ölçülerde Tanındığına Yönelik Bir İnceleme. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7–19.
- Erdoğan, M. S. (2021). *İş Hijyeni*. https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/21_22_Guz/is_hijyeni/12/index.html
- Gürel, E. (2001). Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 5.
- Güven, A., Kaplan, Ç., ve Acungil, Y. (2018). Türkiye'deki Akademik Teşvik Çalışmalarının Akademik Personelin Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, cilt 73(1), 245–268.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(319–339).
- Kahya, D. D. E., ve Karaböcek, K. (2004). Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması. *Kaos GL Dergisi*, 83, 1–7.
- Kalkınma Bakanlığı, T. C. (2018). *Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi - On Birinci Kalınma Planı (2019-2023)*. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/KamudaInsanKaynaklariCalismaGrubuRaporu.pdf>
- Kanten, S. (2012). Çalışma Koşullarının Fiziksel – Psikolojik Sağlık Belirtileri ve İş Kazaları ile İlişkisi: Mermer Çalışanları Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 155–167.
- Kaplan, Ç. (2011). Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalarına Bakışı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 139–156.
- Karakaya, A., ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55–67.
- KBÜ Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2020). *2020 Yılı Faaliyet Raporu*. <https://strateji.karabuk.edu.tr/yuklenen/dosyalar/126226202140716.pdf>
- Kılınçarslan, S., ve Fidan, M. (2012). Giresun Üniversitesindeki Çalışan Kadın Personelin Renklere Bakışı. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1(4), 38–54.

- Koca, E., ve Koç, F. (2008). Çalışan Kadınların Giysi Seçimleri ve Renk Tercihleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(24), 171–200.
<https://doi.org/10.17755/esosder.04943>
- Okay, H. (2020). *Personel güçlendirme (Employee Empowerment)*.
<https://www.dunya.com/kose-yazisi/personel-guclendirme-employee-empowerment/483208>; Dünya Gazetesi. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/personel-guclendirme-employee-empowerment/483208>
- Örücü, E., Palaz, S., ve Yumuşak, S. (2004). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktör Olarak Ergonomi Ve Bir Araştırma. *Mevzuat Dergisi*, 7(84).
- Ovacılı, S., ve Pekiner, T. (2014). İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamaları Rehberi. İçinde *T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı* (C. 9).
<https://www.csgb.gov.tr/media/1335/is-sagligi-ve-guevenligi-uygulamaları.pdf>
- Özçelik Kaynak, K., ve Uluğtekin, N. M. (2018). Çalışma Ortamındaki Fiziksel Faktörlerin Ergonomi Analizi: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 6(0), 319–325.
<https://doi.org/10.21923/jesd.356482>
- Öztürk, N. K. (2004). Kamu Yönetiminde Verimlilik. *Türk İdare Dergisi*, 445, 1–18.
- Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57–67.
- Perakendeokulum.com. (2021). *Çalışma Ortamının Fiziksel Koşullarının Düzenlenmesi*. <https://www.perakendeokulum.com/calisma-ortaminin-fiziksel-kosullarinin-duzenlenmesi/>
- Poyraz, K., ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143–164.
- Prokopenko, J., ve North, K. (2011). *Verimlilik ve Kalite Yönetimi : Verimlilik ve Kalite Yönetimi : (C. 3)*.
- Sağocak Duran, M. (2005). Ergonomik Tasarımda Renk. *Trakya Univ J Sci*, 6(1), 77–83.
- Saydam, A. (2008). “*Bilgiyi, sezginin süzgecinden geçirmek gerekir*”. <http://www.ali-saydam.com/ldquobilgiyi-sezginin-suumlzgecinden-geccedilirmek-gerekirrdquohellip.html>
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Journal*

- of International Social Research*, 8(39), 944–944.
<https://doi.org/10.17719/jisr.20153913808>
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı, T. C. C. (2021). *Kamu İstihdamı Sayıları*.
<https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>
- Taner, B., ve Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353–362.
- Taşçı, F. (2011). Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım : Ah-Me-T Modeli. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 61, 177–199.
- Taşyürek, M. (2021). *Görünür Işıklar veya Aydınlatma*.
<https://www.isguvenligi.net/gorunur-isinlar-veya-aydinlatma/>
- Tolay, E., Arpacı, S. Ç., ve Budak, G. (2017). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15–34.
<https://doi.org/10.25287/ohuiibf.336790>
- Toprak, E. (2009). *Türkiye'de Kamu Personel Politikası; Kamu Yönetimi Reformu Sürecindeki Değişimler Üzerine Değerlendirme* (Sayı 6).
- Ünalın, D., Çetinkaya, F., Özyurt, Ö., ve Kayabaşı, A. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(1), 1–18.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(3), 602–608.
- Üstün, A., ve Ziyagil, M. A. (2005). *Kamu Personelinin Kurum İçi Memnuniyet Ve Açısından Karşılaştırmasına Yönelik Bir Çalışma ; Amasya İli Örneği*. 2, 609–622.
- Uzunsakal, E., ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmaların Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14–28.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuusbd/issue/38311/399621>
- Yapıcı, F., ve Baş, H. (2015). Verimlilikte Ergonomik Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(Ergonomi), 591–595.
- Yüksel, N. (2005). Günümüz kamu kurumlarında yapısal konfor koşullarının tespit edilmesine yönelik bir çalışma. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık*

- Fakültesi Dergisi, 10(2), 21–31.*
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitapevi.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3), 241–251.*

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1 : Demografik Özellikler
- Tablo 2.1 : Ücret Seviyesi
- Tablo 2.2 : Ücret Seviyesinin Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.3 : Maaşın Düzenli Ödenmesinin İş Verimine Etkisi
- Tablo 2.4 : Takdir Edilmenin Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.5 : Çalışanlara Genel Tutum ve İnsana Verilen Değerin Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.6 : Kadrolu Olmanın Çalışmaya Etkisi
- Tablo 2.7 : Kurumda Çalışanlara Verilen Değer
- Tablo 2.8 : Kurumun Çalışan Haklarına Karşı Tutumu
- Tablo 2.9 : İşyerinde Çalışıyor Olmaktan Gurur Duyma ve Aidiyet Hissi
- Tablo 2.10: Amirlerle İlişkiler
- Tablo 2.11: Amirlerle İlişkinin Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.12: Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler
- Tablo 2.13: Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilerin Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.14: Karar Alma Süreçlerine Katılma Durumunun Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.15: Kullanılan Malzeme ve Ekipmanın Motivasyona Etkisi
- Tablo 2.16: Yürütülen görevin özellikleri ile motivasyon ilişkisi
- Tablo 2.17: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığı
- Tablo 2.18: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığının motivasyona etkisi
- Tablo 2.19: Karabük ilinin sosyal imkanlarının yeterliliği
- Tablo 2.20: Karabük ilinin imkanlarının çalışma hayatına etkileri
- Tablo 2.21: Kurumda görevde yükselme imkanı motivasyon ilişkisi
- Tablo 2.22: Kurumda ast-üst ilişkileri
- Tablo 2.23: Kurumdaki ast-üst ilişkileri motivasyona etkisi
- Tablo 2.24: Kurumda görüş ve önerilerin önemsenmesinin etkileri
- Tablo 2.25: Kurumun fiziki koşullarının motivasyona etkisi
- Tablo 2.26: Kurum çalışanlarının özel hayatına karışılmaması motivasyon ilişkisi
- Tablo 2.27: Fazla çalışmanın telafi edilmesi
- Tablo 2.28: Fazla çalışmanın telafi edilmesinin motivasyona etkisi
- Tablo 2.29: Çalışanların kurum değişikliği talebi
- Tablo 2.30: Çalışma koşullarının motivasyona etkisi

- Tablo 2.31: Kurumda çalışmayı başkalarına tavsiye etme
- Tablo 3.1 : Maaş ve diğer özlük haklarının çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.2 : Karabük'ün ekonomik ve sosyal şartlarının çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.3 : Kurumda yükselme imkanlarının çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.4 : Çalışmaların takdir edilme durumunun çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.5 : Eğitim ve yeteneklere uygun işler yapmanın çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.6 : Çalışma ortamının (arkadaşlarla ilişkilerin) çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.7 : Çalışma ortamının (Yöneticilerle ilişkilerin) çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.8 : Çalışma ortamının (fiziki koşulların) çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 3.9 : Diğer nedenler çalışma motivasyonunda etkisi
- Tablo 4 : Çalışanların kendi verimlilikleri düzeyi düşünceleri
- Tablo 5 : Güvenilirlik İstatistikleri
- Tablo 6.1 : Cinsiyete göre farklılıklar karşılaştırması
- Tablo 6.2 : Bağımsız örneklem testi
- Tablo 7 : Eğitim seviyesine göre çoklu karşılaştırma
- Tablo 8 : Gelir seviyesine göre çoklu karşılaştırma

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1 : Ücret Seviyesinin Yeterliliği
- Şekil 2 : Ücret Seviyesinin Motivasyona Etkisi
- Şekil 3 : Maaşın Düzenli Ödenmesinin İş Verimine Etkisi
- Şekil 4 : Takdir Edilmenin Motivasyona Etkisi
- Şekil 5 : Çalışanlara Genel Tutum ve İnsana Verilen Değerin Motivasyona Etkisi
- Şekil 6 : Kadrolu Olmanın Çalışmaya Etkisi
- Şekil 7 : Kurumda Çalışanlara Verilen Değer
- Şekil 8 : Kurumun Çalışan Haklarına Karşı Tutumu
- Şekil 9 : İşyerinde Çalışıyor Olmaktan Gurur Duyma ve Aidiyet Hissi
- Şekil 10: Amirlerle İlişkiler
- Şekil 11: Amirlerle İlişkinin Motivasyona Etkisi
- Şekil12: Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler
- Şekil 13: Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkilerin Motivasyona Etkisi
- Şekil 14: Karar Alma Süreçlerine Katılma Durumunun Motivasyona Etkisi
- Şekil 15: Kullanılan Malzeme ve Ekipmanın Motivasyona Etkisi
- Şekil16: Yürütülen görevin özellikleri ile motivasyon ilişkisi
- Şekil17: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığı
- Şekil 18: Yönetimin çalışanların sorunlarına duyarlılığının motivasyona etkisi
- Şekil 19: Karabük ilinin sosyal imkanlarının yeterliliği
- Şekil 20: Karabük ilinin imkanlarının çalışma hayatına etkileri
- Şekil 21: Kurumda görevde yükselme imkanı motivasyon ilişkisi
- Şekil 22: Kurumda ast-üst ilişkileri
- Şekil 23: Kurumdaki ast-üst ilişkileri motivasyona etkisi
- Şekil 24: Kurumda görüş ve önerilerin önemsenmesinin etkileri
- Şekil 25: Kurumun fiziki koşullarının motivasyona etkisi
- Şekil 26: Kurum çalışanlarının özel hayatına karışılmaması motivasyon ilişkisi
- Şekil 27: Fazla çalışmanın telafi edilmesi
- Şekil 28: Fazla çalışmanın telafi edilmesinin motivasyona etkisi
- Şekil 29: Çalışanların kurum değişikliği talebi
- Şekil 30: Çalışma koşullarının motivasyona etkisi
- Şekil 31: Kurumda çalışmayı başkalarına tavsiye etme

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket Karabük Üniversitesinde çalışmakta olan idari personelin motivasyon algılarının ölçülmesi ve verimliliklerinin hangi koşullara bağlı olduğunun saptanması amaç edinilerek hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacak olduğundan eksiksiz doldurulması rica olunur. Anketimizi doldurarak vermiş olduğunuz destekten dolayı teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Metin KILIÇ
Tez Danışmanı

Kemal ÖZEKEN
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

I. TANIMLAYICI BİLGİLER					
1. Cinsiyetiniz?	Kadın () Erkek ()				
2. Eğitim durumunuz?	Ortaöğretim () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()				
3. Kuruma nasıl geldiniz?	KPSS İle () Kurumlar Arası Geçiş ile ()				
4. Kurumda çalışma süreniz ?	1-5 () 6-10 () 11 ve üzeri ()				
5. Karabük İli hakkında daha önce bilgi sahibi miydiniz?	EVET () HAYIR ()				
6. Şuan çalıştığınız kurum hakkında daha önceden bilgi sahibi miydiniz?	EVET () HAYIR ()				
7. Aylık olarak aldığımız ücret aralığı (TL olarak) nedir?	0 – 3.000				
	3.001 – 4.000				
	4.001 – 5.000				
	5.001 – 6.000				
	6.001 ve üzeri				
8. Maaşınız dışında aile bütçenize destek geliriniz var mı?	Hayır				
	Eşim Çalışıyor				
	Ailem destek veriyor.				
	Diğer				
9. Kurumu tercih etme sebepleriniz nelerdir?	Karabük'ün memleketim olması				
	Ailemin Karabük'e yakın bir şehirde yaşa-				
	Arkadaş tavsiyesi				
	Eş durumu				
	Akademik çalışma yapma imkânı sunması				
	Kurumun prestiji				
	İşsiz kalma korkusu				
Diğer					
II. VERİMLİLİK DÜZEYİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK SORULAR					
Aşağıdaki soruları yandaki ifadelere göre size en uygun olan şekilde doldurunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Kathıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalışmalarım için ödenen ücret seviyesini yeterli buluyorum					
2. Ücret seviyesinin motive olmamda ve verimli çalışmamda etkili olduğunu düşünüyorum.					
3. Maaşımın düzenli ödeniyor olması iş verimimi artırır.					
4. İşimde takdir edilme, övülme ve teşekkür beni motive ediyor.					
5. İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu beni motive ediyor.					
6. Daimi (kadrolu) statüde çalışıyor olmak güven ve huzur içinde çalışmamı sağlar.					
7. Kurumumda çalışanlara değer verilir.					

8.	Kurumumun şifahi veya hukuki olarak haklarıma saygı duyduğunu ve koruduğunu düşünüyorum.						
9.	Bu işyerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.						
10.	Amirlerim ile iyi ilişkiler içerisinde olduğumu düşünüyorum						
11.	Amirlerim ile olan ilişkilerim motivasyonumu etkiler.						
12.	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi durumda olduğunu düşünüyorum.						
13.	Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.						
14.	Birimimizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumumuz motivasyonumu etkiler.						
15.	İş yaparken kullandığınız malzeme ve ekipmanın yeterlilik durumu motivasyonumu etkiler.						
16.	Görevimin bana ilginç ve zorlayıcı sorumluluklar alma fırsatı tanıyor olması motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.						
17.	Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı olduğunu düşünüyorum.						
18.	Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlı olması motivasyonumu etkiler.						
19.	Karabük ilinin sosyal imkanlarını yeterli buluyorum.						
20.	İlin imkanlarının çalışma hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.						
21.	Kurumun görevde yükselme imkanı olmaması motivasyonumu olumsuz etkiler.						
22.	Kurumunda astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmektedir.						
23.	Kurumunda üstlerimle kolay iletişim kurmam motivasyonumu olumlu etkiler						
24.	Görüş ve önerilerimiz, üstlerimizce önemsenmesi çalışma hevesimizi kamçılar.						
25.	Kurumun fiziki koşulları beni motive ediyor.						
26.	Kurumunda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.						
27.	Fazla çalışmamız telafi ediliyor.						
28.	Fazla çalışmamızın telafi edilmesi motivasyonumuzu olumlu etkiler.						
29.	İmkan verilse başka bir kurum geçiş yapmak isterim.						
30.	Çalışma koşulunun fiziki imkanları (soğuk-sıcak olması, ışıklandırması, renkleri vb.) motivasyonumu etkiler						
31.	Kurumumu çalışılacak bir yer olarak arkadaşlarıma tavsiye ederim.						
32.	Çalışmalarınızda motivasyonunuzu ve verimliliğinizi olumlu / olumsuz etkileyen yan tarafta verilen nedenleri 1' den 10' a kadar puanlayınız. (Olumlu/olumsuz etkisi en yüksek 10, en düşük 1)	Nedenler				Puan	
		Maaş ve diğer özlük hakları					
		İl (Karabük) ekonomik ve sosyal şartları					
		Kurumda yükselme imkanları					
		Çalışmalarımın takdir edilme durumu					
		Eğitimime ve yeteneklerime uygun işleri					
		Çalışma ortamı (arkadaşlarla ilişkiler)					
		Çalışma ortamı (yöneticiler ile ilişkiler)					
		Çalışma ortamı (fiziki koşullar)					
		Diğer					
33.	Siz kurumunuzdaki verimliliğinizi yaklaşık % kaç olarak puanlarsınız.					20	
						40	
						60	
						80	
						100	

ÖZGEÇMİŞ

Kemal ÖZEKEN, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Çeşitli illerde Diyanet İşleri Başkanlığı, Mülga Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü, İl Özel İdaresi ve İşkur Genel Müdürlüğü gibi kurumlarda görev yaptı. 2011 yılından itibaren Karabük Üniversitesinde idari personel olarak görev yapmaktadır. Evli ve 3 çocuk babasıdır.